

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ Р.Р. Бурменко
подпись

«___» _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Механизмы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса
с учетом зарубежного опыта

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.12 Международный бизнес

Научный руководитель	_____	доцент кафедры ЭМБГМК	М.Ю. Зданович
Выпускник	_____		А.А. Нагаева
Рецензент	_____	канд. экон. наук	О.Я. Ведерникова
Нормоконтролер	_____		О.Е. Горячева

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе	7
1.1 Малый бизнес в мире: понятие, классификация, особенности функционирования, основные экономические показатели деятельности	7
1.2 Малый и средний бизнес в России и Красноярском крае	14
1.3 Аспекты управления персоналом в малом бизнесе	27
2 Исследование механизмов управления персоналом на предприятиях малого бизнеса на международном, федеральном и региональном уровнях	34
2.1 Механизмы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса за рубежом	34
2.2 Особенности управления персоналом на предприятиях малого бизнеса в России: практический опыт	44
2.3 Анализ предприятия малого бизнеса	56
3 Разработка мероприятий по совершенствованию механизмов управления персоналом на предприятии малого бизнеса с учетом зарубежного опыта	67
3.1 Проблемные аспекты в существующих механизмах управления персоналом на предприятии малого бизнеса	67
3.2 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии малого бизнеса с учетом зарубежного опыта	71
3.3 Социально-экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий на предприятие	78
Заключение	86
Список использованных источников	90
Приложение А	101
Приложение Б	102

ВВЕДЕНИЕ

Субъекты малого и среднего предпринимательства играют важную экономическую и социальную роль в развитии экономики в целом. Уровень развития малого бизнеса влияет на экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест, то есть решает многие актуальные экономические, социальные и другие проблемы.

Во всех экономически развитых странах государство оказывает большую поддержку малому предпринимательству, которому свойственны цивилизованные черты. Дееспособное население все больше и больше начинает заниматься малым бизнесом. Для экономики в целом деятельность малых компаний оказывается важным фактором повышения ее гибкости. По уровню развития малого бизнеса специалисты судят о способности страны приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке.

Малый бизнес в большинстве стран пользуется поддержкой государства. Так, например, в России действует закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации», который определяет меры по стимулированию развития малого предпринимательства.

По экспертным оценкам, вклад малого и среднего предпринимательства в валовой внутренний продукт России находится на уровне 20 %, что в три раза ниже аналогичного показателя стран Евросоюза, США и Японии.

Успех предприятия напрямую зависит от главного ресурса компании - персонала. Правильно выстроенная политика по управлению персоналом позволяет предприятию достичь поставленных целей и занять лидирующие позиции в своем направлении.

В сфере малого бизнеса особая актуальностьправленческих аспектов обуславливается тем, что на предприятии такой формы не всегда возможно применить развернутые системы управления, разработанные на крупных корпорациях с их огромными финансовыми потоками, людскими резервами и запасом прочности по всем параметрам, приходится их подстраивать, где-то сокращать и изменять для адекватного воздействия на небольшой коллектив, где нет иерархии подчинения, удивляющего своими масштабами производственного процесса, большого числа подразделений и бюджета для достижения конечной цели - увеличения суммы прибыли и расширения сферы деятельности.

В этой сфере представляется актуальным сравнительный анализ механизмов управления персоналом на предприятиях малого бизнеса в России и за рубежом, с учетом специфики гостиничного бизнеса.

Рассматриваемая тема имеет комплексный характер. Несмотря на значительное количество публикаций по вопросам управления персоналом, механизмы управления персоналом в малом бизнесе не получили достаточного освещения. Исследование вопросов управления персоналом выполняли Аверин А.Н., Блинов А.О., Генкин Б.М., Кибанов А.Я., Коул Д., Лютенс Ф., Маслов В.И., Одегов Ю.Г., Федорова Н.В., Шапиро С.А., Шекина С.В. и др. Изучением общих вопросов управления организациями малого бизнеса занимается большое количество российских ученых. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что в контексте современных требований к совершенствованию работы с персоналом организаций малого бизнеса данная проблема, на наш взгляд, практически не исследовалась. Это связано с тем, что в организациях малого бизнеса осуществляются специфические социально-трудовые процессы и отношения. Лишь отдельные аспекты управления персоналом в организациях малого бизнеса нашли отражение в работах Гришаева С.В, Дорониной И.В., Уткина Э.А., Вайнштейна С.Ю., Кочетковой А.М., Кохно П.А. еще в начале 2000 годов, но целостная система социально-трудовых процессов в управлении персоналом разработана слабо. Именно поэтому исследование проблем и особенностей управления персоналом в организациях малого бизнеса легли в основу диссертационной работы.

Целью работы является совершенствование механизмов управления персоналом на предприятии малого бизнеса в сфере гостиничной индустрии с учётом зарубежного опыта.

Для достижения указанной цели исследования были поставлены следующие задачи:

- исследовать особенности функционирования малого бизнеса в России и других странах;
- исследовать теоретические аспекты управления персоналом в малом бизнесе;
- изучить существующие механизмы управления персоналом в малом бизнесе на основе российского и зарубежного опыта;
- разработать мероприятия по совершенствованию механизмов управления персоналом в малом бизнесе на основе изученного опыта с учетом специфики предприятия;
- оценить социально-экономический эффект от внедрения на предприятие разработанных мероприятий.

Объектом исследования является гостиница ООО «Уют». Предмет исследования – механизмы управления персоналом в ООО «Уют».

Методологической основой магистерской диссертации послужили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом. В ходе исследования использовались общенаучные подходы, методы аналитического, системно-структурного анализа и синтеза, индукции, сравнений, метод моделирования.

Эмпирической базой исследования послужили данные официальной статистики малого и среднего предпринимательства, методические и справочные материалы, текущая документация, официальные информационные данные, размещенные на интернет-ресурсах.

1 Теоретические аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе

1.1 Малый бизнес в мире: понятие, классификация, особенности функционирования, основные экономические показатели деятельности

Во всем мире предприятия малого бизнеса играют важную роль. В последние несколько лет в Западной Европе, США и Японии малый бизнес представлен совокупностью многочисленных малых и средних предприятий. Основания их масса – мельчайшие предприятия, где работают не более 20 человек. Малые предприятия обеспечивают 2/3 прироста новых рабочих мест, что позволило значительно сократить безработицу в этих странах [1].

В экономически развитых странах малый и средний бизнес представляет собой средний класс, который служит базой для стабильного развития экономики, а также обеспечивается занятость большинства населения. В этих странах около 50–70% ВВП производится именно малыми и средними предприятиями. Предприятия малого бизнеса эффективны не только в потребительской сфере, но и как производители отдельных узлов и малых механизмов, полуфабрикатов и других элементов.

В странах Европейского союза, США и Китае критерии отнесения предприятий к субъектам малого и среднего бизнеса отличаются друг от друга (Таблица 1).

Таблица 1 – Критерии отнесения предприятий к субъектам малого и среднего бизнеса в странах Европейского союза, в Китае и США

Размер бизнеса	Страны Европейского союза	США	Китай
Микропредприятие	1. Численность не более 10 чел. 2. Выручка или валюта баланса до 2 млн. евро	Не выделяются	1. Численность не более 100 чел. в зависимости от вида деятельности 2. Выручка не более 20 млн. юаней в зависимости от вида деятельности 3. Стоимость активов не более 3 млн. юаней для архитектуры и 20 млн. юаней для сферы недвижимости
Малое предприятие	1. Численность не более 50 чел. 2. Выручка или валюта баланса до 10 млн. евро	1. Численность от 100 до 1500 чел. в зависимости от вида деятельности	1. Численность не более 300 чел. в зависимости от вида деятельности

Окончание таблицы 1

Размер бизнеса	Страны Европейского союза	США	Китай
		2. От 0,75 до 300 млн. долларов в зависимости от отрасли и вида бизнеса 2 млн. евро	2. Выручка от реализации до 80 млн. юаней в зависимости от вида деятельности 3. Стоимость активов не более 50 млн. юаней для архитектуры и 50 млн. юаней для сферы недвижимости
Среднее предприятие	1. Численность не более 250 чел. 2. Выручка до 50 млн. евро или валюта баланса до 43 млн. евро	Не выделяются	1. Численность не более 2000 чел. в зависимости от вида деятельности 2. Выручка от реализации до 120 млн. юаней в зависимости от вида деятельности 3. Стоимость активов не более 800 млн. юаней для архитектуры и 100 млн. юаней для сферы недвижимости

В США не выделяются средние предприятия и микропредприятия. В Китае, так же как и в США, критерии малых компаний устанавливаются для каждой отрасли отдельно. Оборот и выручка предприятия, а также такой показатель, как доход (валовой доход), могут быть аналогичными понятиями. Обычно в данном случае имеется в виду количество денег или иных благ, получаемых компанией за определенный период ее деятельности, в основном за счет продажи продуктов или услуг своим клиентам. Таким образом, проводить параллели и сравнения относительно внесения малых и средним бизнесом вклада в экономическое развитие различных стран не является корректным.

Следует отметить, что в Китае только в 2011 г. на основе Стандартов для классификации малых и средних предприятий (China's Regulations on the Standards for Classification of Small and Medium-sized Enterprises), опубликованных 18 июня 2011 г., стали выделяться микропредприятия. Также новая классификация включает самозанятое население. Новые критерии отражают текущую экономическую ситуацию и подчеркивают растущую важность малых и средних предприятий для властей Китая, на которые приходится около 90 процентов занятости [2].

В 37 странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития (далее – ОСЭР) малый и средний бизнес играет ключевую роль, представляя все бизнес-сообщество. Во всех странах доминируют микропредприятия, насчитывая от 70 до 90 % от всех предприятий. Однако существует неоднородность в структуре и вкладе малого и среднего предпринимательства в странах ОСЭР и между ними.

Доля малого и среднего бизнеса в стране по большей части зависит от размера экономики страны. Однако различия существуют также и среди стран с сопоставимыми размерами экономики и количества предприятий малого и среднего бизнеса. Например, во Франции и Италии таких предприятий непропорционально больше относительно размера их экономики, чем в Германии. В 2013 году в секторе нефинансовых предприятий ОСЭР на долю малого и среднего бизнеса приходилось до 60% от общего числа занятого населения и 99,7 % всех предприятий. Значительная доля малых и средних предприятий насчитывается в четырех сферах: оптовая и розничная торговля, проживание и питание, деятельность в области недвижимости, научно-техническая деятельность.

После глобального кризиса были некоторые противоречия в динамике деятельности предприятий, относящихся к крупным фирмам в экономике ОСЭР. К примеру, в период 2008-2013 годов, общее число предприятий малого и среднего бизнеса в экономике США снизилось, в то время как повысилось в европейских странах. Развитие еврозоны во многом было обеспечено увеличением числа микропредприятий. Кроме того, в обрабатывающем производстве снизилось число крупных предприятий в отличие от сферы услуг, где произошел рост числа предприятий [3].

После кризиса 2007-2008 годов, финансовая ситуация предприятий малого и среднего бизнеса продолжала улучшаться в большинстве стран-участников ОСЭР [4].

В США малый и средний бизнес обеспечивает порядка половины ВВП страны, на предприятиях которого занято 50% от общего числа занятых в США. В 2013 году в США осуществляло деятельность более 20 млн. субъектов МСП, насчитывалось 28 млн. работников, занятых на этих предприятиях. При этом подавляющее большинство предприятий относится к индивидуальным предприятиям. Динамика количества предприятий малого и среднего бизнеса отражена на рисунке 1. Стоит отметить, что в 11-летнем периоде в США прослеживается рост числа МСП, даже в 2007-2008 годах, когда в мире был кризис.

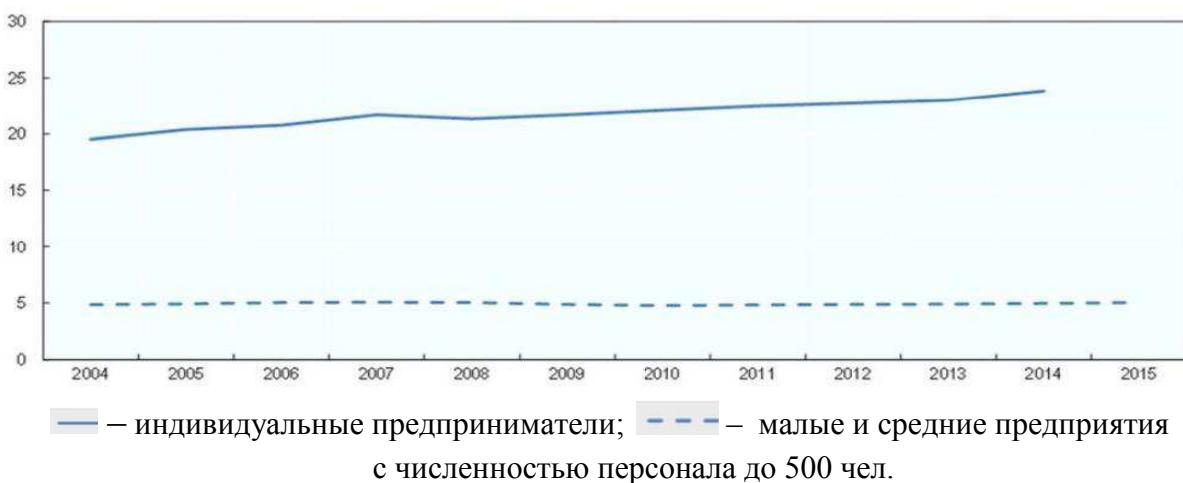


Рисунок 1 – Динамика числа предприятий малого и среднего бизнеса в США в 2004-2015 годах

В США классификация предприятий малого и среднего бизнеса существенно отличается от российской. Наибольшее количество в малом и среднем бизнесе США составляют индивидуальные предприниматели (82%) (Таблица 2) [5].

Таблица 2 – Количество предприятий малого и среднего бизнеса США и их классификация, 2013 г.

Размер фирмы (количество работников)	Количество предприятий, ед.	Доля, %
Всего предприятий малого и среднего бизнеса (1-499)	28 044 553	99,9
Индивидуальные предприниматели	23 005 620	82,0
Юридические лица	5 038 933	18,0
Микропредприятия (1-9)	3 869 786	13,8
Малые предприятия (10-99)	1 085 887	3,9
Средние предприятия (100-499)	83 260	0,3

В Канаде по состоянию на декабрь 2015 года насчитывалось 1,17 млн. предприятий, 97,9% которых составляют малые предприятия [6]. Классификация предприятий Канады в соответствии с размерами организации приведено в таблице 3.

Таблица 3 – Количество предприятий бизнеса Канады и их классификация, 2015 год

Размер фирмы (количество работников)	Количество предприятий, ед.	Доля, %
Всего предприятий (1-499)	1 167 978	100
Микропредприятия (1-4)	632 460	54,1

Окончание таблицы 3

Размер фирмы (количество работников)	Количество предприятий, ед.	Доля, %
Малые предприятия (1-99), в том числе микропредприятия	1 143 630	97,9
Средние предприятия (100-499)	21 415	1,8
Крупные предприятия (более 500)	2 933	0,3

В соответствии с таблицей 3 необходимо отметить, что в Канаде преобладают микропредприятия, составляя 54% от общего числа предприятий, а количество предприятий с числом сотрудников в штате менее 100 порядка 98%, что также говорит о преимуществе малых предприятий в Канаде.

На частных предприятиях Канады в 2015 году трудилось порядка 11,6 млн. граждан, большая часть из которых работала в малом бизнесе (рисунок 2) [7]. Закономерно при большом количестве малых предприятий в Канаде, велико и количество работников, трудающихся на них (70% от общего числа занятых в МСП). В целом же количество занятых в секторе МСП граждан Канады от общего количества занятых составляет 90,3%, что подчеркивает важную роль МСП в трудоустройстве канадцев.

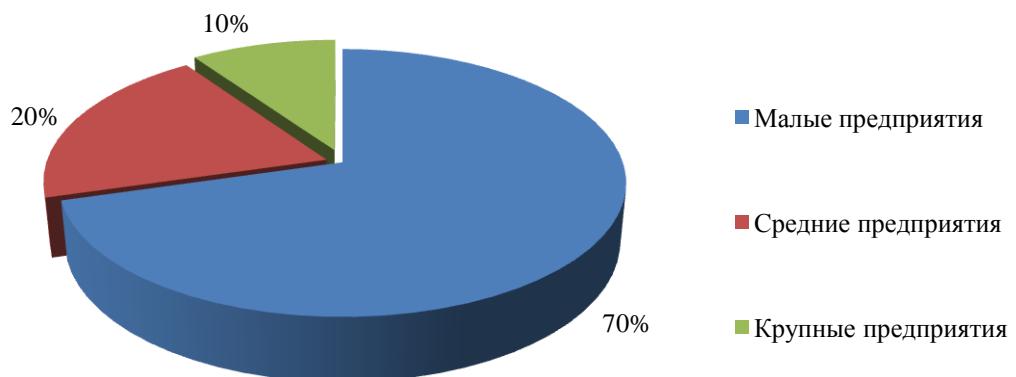


Рисунок 2 – Распределение численности занятых в бизнесе работников по размерам предприятий в Канаде, 2015 г.

В Великобритании на начало 2015 года насчитывалось порядка 5,4 млн. предприятий малого и среднего бизнеса, на которых трудилось 1,31 млн. работников. Количество занятых в МСП Великобритании составляет 52% от общего числа трудовых ресурсов страны. Оборот МСП составил 1,5 млрд фунтов стерлингов, что составило 44% от общего оборота частного сектора.

Количество работников, занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса Великобритании, а также классификация предприятий представлена в таблице 4 [8].

Таблица 4 – Количество работников, занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса Великобритании, а также классификация предприятий по размерам, 2015 год

Размер фирмы (количество работников)	Количество работников, ед.	Доля, %
Всего предприятий малого и среднего бизнеса (1-249)	1 304 900	99,5
Микропредприятия (1-9)	1 068 815	81,5
Малые предприятия (10-49)	203 525	15,5
Средние предприятия (50-249)	32 560	2,5

Несмотря на то, что в Великобритании действует намного меньше МСП, чем в США, а также существуют совсем иные критерии отнесения предприятий к МСП, анализ показывает такое же преобладание числа микропредприятий, а также числа занятых на них работников по отношению к общей численности.

Во всем Европейском союзе (далее – ЕС) вклад МСП в нефинансовый предпринимательский сектор значителен. Как видно из таблицы 5 малый и средний бизнес в ЕС составляет 99,8% от числа всех предприятий, на которых занято порядка 67% работников, вклад МСП в валовую добавленную стоимость составил 57,4% [9].

Таблица 5 – Основные показатели малого и среднего бизнеса в Европейском союзе в 2015 году

Количество предприятий		Количество работников		Валовая добавленная стоимость	
Количество, ед.	Доля, %	Количество, ед.	Доля, %	Сумма, млн. евро	Доля, %
22 959 601	99,8	90 731 191	66,8	3 938	57,4

Среди предприятий малого и среднего бизнеса наибольшую долю составляют микропредприятия (92,8% от общего числа предприятий), затем

идут малые предприятия (6%) и средние предприятия (1%). Что касается занятости на предприятиях МСП, то наибольшее количество работников трудится на микропредприятиях (30%), в то время как на средних и малых предприятиях занято по 20% и 17% соответственно. Главными сферами МСП в ЕС являются сфера гостиничных услуг и питания, бизнес услуги, строительство, производство и торговля. На эти 5 сфер приходилось до 71% вклада в валовую добавленную стоимость, а на предприятиях данных сфер было занято 78% от общего числа работников МСП.

В Китае малый бизнес составляет 98,6% от общего числа предприятий страны. Предприятия малого бизнеса в Китае составляют важную часть экономики страны и создают более 60% ВВП, обеспечивает до 50% налоговых поступлений, на предприятиях МСП занято более 75% трудоспособного населения, предприятиями МСП экспортируется 68% товаров. В Китае к малым предприятиям относят предприятия, на которых занято до 300 человек. Согласно Национальному экономическому консенсусу, в Китае насчитывается до 7,85 млн. действующих малых предприятий бизнеса и 32,79 млн. действующих индивидуальных предпринимателей [10].

МСП Китая можно назвать научным двигателем страны, благодаря тому, что данный субъект экономики производит наибольшее количество инновационной продукции и технических изобретений в стране, большая часть которых идет на экспорт. Именно сектор МСП создает новые рабочие места в экономике Китая, активно участвуя при этом в освоении инновационных технологий. [11].

В Японии начиная с 1999 года в стране наблюдается снижение числа МСП, с 2009 года по 2014 численность предприятий сократилась на порядок 400 тыс. В то время как число крупных и малых предприятий сокращается, количество средних предприятий увеличивалось. Аналогичная ситуация и с занятостью на предприятиях малого и среднего бизнеса: численность работников сокращалась. Подробная статистика приведена в таблице 6.

Сокращение численности предприятий, а также числа сотрудников в малом и среднем бизнесе в Японии связано со старением населения, в том числе старение высшего менеджмента предприятий (руководители от 60-80 лет и старше), а также снижение числа населения. Анализ малого и среднего бизнеса в Японии показывает, что выживают предприятия с высоким уровнем производительности труда, что обеспечивает здоровую конкурентную среду. От 50 до 60% предприятия-банкротов стали предприятия с низкой производительностью труда [12].

Таблица 6 – Основные показатели малого и среднего бизнеса в Японии в 2009, 2014 годах

Годы	Крупные предприятия		Средние предприятия		Малые предприятия	
	Количество предприятий	Количество работников	Количество предприятий	Количество работников	Количество предприятий	Количество работников
2009	12 000	14 890 000	536 000	20 330 000	3 665 000	12 820 000
2014	11 000	14 330 000	557 000	22 340 000	3 252 000	11 270 000

В Японии, например, доля малого и среднего бизнеса в ВВП составляет всего 40%, однако экономика данной страны является одной из наиболее развитых и устойчивых. Особенностью экономики Японии является то, что их корпорации как раз и определяют мировую конкуренцию среди больших предприятий, они направляют все силы на то, чтобы поддерживать первенство в инновационных технологиях и, занимая лидирующие позиции в данной сфере, продолжают развиваться [13].

Таким образом, из проведенного выше анализа видны общемировые тенденции в развитии малого и среднего бизнеса. Преобладание малых предприятий, преимущество МСП в сфере услуг и торговли. Во время кризиса в 2008 году по всему миру отмечается снижение числа предприятий малого и среднего бизнеса, а также работников, занятых на них. Однако в отличие от России, в Европейском союзе, США и Азии вклад малого и среднего бизнеса в экономику страны весьма значителен. Стоит отметить, что сектор малого и среднего бизнеса очень развит в данных странах и подавляющий процент от общего числа предприятий составляют МСП (в Европейском союзе почти 100%). В тоже время предприятия малого и среднего бизнеса обеспечивают занятость для большинства трудоспособного населения (более 50%), в то время как в России сектор МСП предоставляет рабочие места всего лишь 22%.

1.2 Малый и средний бизнес в России и Красноярском крае

Малый и средний бизнес в России берет начало в 80-90-х годах XX века. Несмотря на непродолжительный период времени, данный сегмент бизнеса сумел занять свою нишу в экономике страны и стал играть важную роль в ее развитии. [14].

Содействие развитию малого и среднего бизнеса является одним из основных приоритетов для инновационного развития российской

экономики до 2020 года, отмеченным на официальном уровне [15]. В соответствии с прогнозом долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [16], сегодня принципиальная позиция государства – не оставаться в стороне от накопленного опыта поддержки малого и среднего бизнеса в странах, в которых качественный вклад малого и среднего бизнеса в развитие экономики несопоставимо выше, чем в текущее время в Российской Федерации, важно систематически изучать и внедрять лучшие практики их решения, успешно апробированные другими развитыми странами.

К субъектам малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) относятся хозяйствственные общества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующие определенным условиям.

Для хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств должно быть выполнено хотя бы одно из следующих требований:

- суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов (за исключением суммарной доли участия, входящей в состав активов инвестиционных фондов) в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью не превышает 25%, а суммарная доля участия иностранных юридических лиц и (или) юридических лиц, не являющихся субъектами малого и среднего предпринимательства, не превышает 49%;
- акции акционерного общества, обращающиеся на организованном рынке ценных бумаг, отнесены к акциям высокотехнологичного (инновационного) сектора экономики в порядке, установленном Правительством Российской Федерации;
- деятельность хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности (программ для электронных вычислительных машин, баз данных, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений, топологий интегральных микросхем, секретов производства (ноу-хая), исключительные права на которые принадлежат учредителям (участникам) соответственно таких хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств - бюджетным, автономным научным учреждениям либо являющимся бюджетными

учреждениями, автономными учреждениями образовательным организациям высшего образования;

– хозяйствственные общества, хозяйствственные партнерства получили статус участника проекта в соответствии с Федеральным законом от 28 сентября 2010 года № 244-ФЗ «Об инновационном центре «Сколково»;

– учредителями (участниками) хозяйственных обществ, хозяйственных партнерств являются юридические лица, включенные в утвержденный Правительством Российской Федерации перечень юридических лиц, предоставляющих государственную поддержку инновационной деятельности в формах, установленных Федеральным законом от 23 августа 1996 года № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»;

– акционеры – Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования, общественные и религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды (за исключением инвестиционных фондов) владеют не более чем 25% голосующих акций акционерного общества, а акционеры – иностранные юридические лица и (или) юридические лица, не являющиеся субъектами малого и среднего предпринимательства, владеют не более чем 49% голосующих акций акционерного общества [17].

Существуют критерии, установленные в действующем Федеральном законе, позволяющие идентифицировать предприятия малого и среднего бизнеса по числу работников: от 101 до 250 человек для средних предприятий, менее 100 человек для малых предприятий и менее 15 человек для микропредприятий. Также в российском законодательстве установлены предельные лимиты доходов от предпринимательской деятельности за предыдущий календарный год: для микропредприятий – 120 млн. рублей, для малых предприятий – 800 млн. рублей и для средних предприятий – 2 млрд. рублей [18].

В 2016 году распоряжением Правительства РФ утверждена Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 года (далее – Стратегия) [19], которая направлена на развитие малого и среднего предпринимательства. Планируется, что к 2030 году в малом и среднем бизнесе в сравнении с 2014 годом произойдут следующие изменения: в 2,5 раза увеличится оборот малых и средних предприятий; в 2 раза повысится производительность труда; до 20% увеличится доля обрабатывающей промышленности в обороте сектора малого и среднего бизнеса (за исключением индивидуальных предпринимателей); до 35% возрастет доля занятого населения.

Стратегической целью Стратегии является увеличение доли малых и средних предприятий в валовом внутреннем продукте в 2 раза, что приведет к уровню развитых стран. Доля малого и среднего бизнеса в ВВП страны составляет 19,9% [20]. Однако в развитых странах данный показатель равен 40-50%. Из данного сравнения заметно существенное отставание в развитии малого и среднего бизнеса в России от других стран.

Как отмечает Кириллов А.В. в своей работе [21] – малый бизнес не только способствует росту занятости населения и снижения уровня безработицы в период кризиса, но также призван выполнять целый комплекс других важных социальных и экономических функций, которые позволяют национальной экономике весьма успешно развиваться и функционировать. В их числе: повышение доходов значительных слоев населения и формирование среднего класса; развитие конкуренции и формирование антимонопольного характера экономики страны; значительный рост инновационной активности хозяйствующих субъектов и ускоренное развитие процессов внедрения инноваций в большинстве отраслей; воздействие на положительные изменения в структуре экономики; рост ВВП.

К.Х. Зойдов, Е.В. Моргунов, К.В. Биджамова [22] выделяют основные достоинства МСП:

- функционирование на локальном рынке;
- быстрое реагирование на изменение рыночной конъюнктуры;
- непосредственная взаимосвязь с потребителем;
- узкая специализация на определенном рынке товаров и услуг;
- возможность начать бизнес с малым стартовым капиталом;
- высокая восприимчивость к инновациям;
- вовлечение широких масс населения в активную предпринимательскую деятельность, приобщение их к высоким нормам качества труда и к требованиям цивилизованных рыночных отношений.

Но наряду с достоинствами МСП имеет и некоторые недостатки. Небольшой объем операций лимитирует возможности малого предприятия расширять свою деятельность, а также вести большие научные разработки. МСП отличаются повышенной впечатлительностью к колебаниям рыночной конъюнктуры, которая приводит к частым разорениям и банкротствам. Исходя из этого, работники малых компаний являются менее социально защищенными, чем на больших предприятиях.

Малый и средний бизнес также выступает фактором реформирования и демократизации в переходной экономике. Он играет ведущую роль в построении рыночного хозяйства и повышении уровня жизни населения. МСП обеспечивает структурную перестройку монополизированной

экономики, развитие обслуживающих отраслей, пополняет рынок труда рабочими местами и т.п. Поэтому становление МСП является одним из чрезвычайно важных и приоритетных направлений процесса реформирования любой развивающейся страны.

На сегодняшний день существуют следующие проблемы развития МСП в России:

- недостаточная ясность, содержательность и практика применения законов и других нормативных актов (высокие косвенные расходы для МП);
- неблагоприятная по отношению к МСП система административного управления (бюрократические придирки, коррупция) и упущения институционального характера, касающиеся, например, банковской и финансовой систем, слабо помогающих МП;
- нехватка подготовленных руководителей частного бизнеса (дефицит качественного менеджмента).

Азимов Т.А. и Безнощук Л.Ю. [23] в своей работе отмечают, что согласно научным исследованиям ученые выделяют 2 фактора, которые препятствуют развитию малого бизнеса:

- внешние факторы: внешняя среда, то есть ограниченность к финансовым ресурсам; малое количество площадей, которые требуются для бизнеса; высокие налоги, которые душат малый бизнес; рост оплаты коммунальных услуг; коррупция;
- внутренние факторы: факторы, зависящие от самого бизнеса.

Основная проблема, которую нужно решить региональным властям – превращение сектора малого бизнеса в ведущий в экономике. Государство должно сосредоточиться на создании благоприятных условий для предпринимателей: повышении качества регуляторной среды для малого бизнеса; создание системы поддержки для малого бизнеса; создание системы, которая будет способствовать развитию и воспитанию новых, будущих предпринимателей.

Волкова И.А. и Попова А.Ю. в своей работе отмечают, что проблемы малого и среднего бизнеса всегда оставались неизменными на протяжении нескольких лет – это и неподъемные налоги, невозможность получения кредита на льготных условиях, коррумпированность государственных структур, падающий потребительский спрос, недостаточно высокая квалификация сотрудников [24].

Для анализа ткущего положения бизнеса в России и регионе обратимся к статистическим данным по малому предпринимательству. Сведения о субъектах малого и среднего бизнеса вносятся в Единый реестр субъектов малого и среднего бизнеса [25], ведением которого занимается Федеральная

налоговая служба. По состоянию на январь 2018 года на территории Российской Федерации насчитывается более 6 млн. субъектов, на которых трудится более 16 млн. человек, что составляет 22 % от занятого населения страны. Распределение субъектов малого и среднего бизнеса по размерам предприятий, формам организаций и территориальной расположности приведено на рисунках 3 и 4.

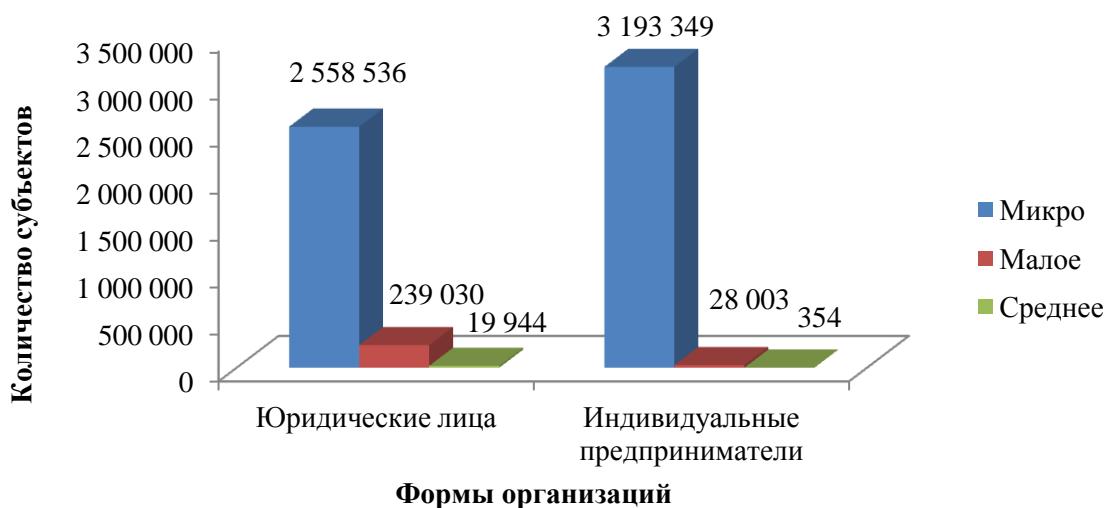


Рисунок 3 – Количество субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации в зависимости от размера и формы организации по состоянию на январь 2018 года, ед.

Как видно из рисунка 3, в Российской Федерации преобладает микробизнес – порядка 95% от общего числа всех субъектов малого и среднего предпринимательства в стране. Также отмечается преобладание индивидуальных предпринимателей над юридическими лицами, что объясняется более легкой процедурой регистрации предприятий.

Наибольшее количество субъектов предпринимательства представлено в Центральном федеральном округе (Рисунок 4), причиной чему служит развитость рыночных отношений, финансово-кредитной системы и успешное привлечение инвестиций в округ. В распределении предприятий по регионам РФ присутствует диспропорция и неравномерное развитие – порядка 50% предприятий приходится всего на два федеральных округа – Центральный и Приволжский.

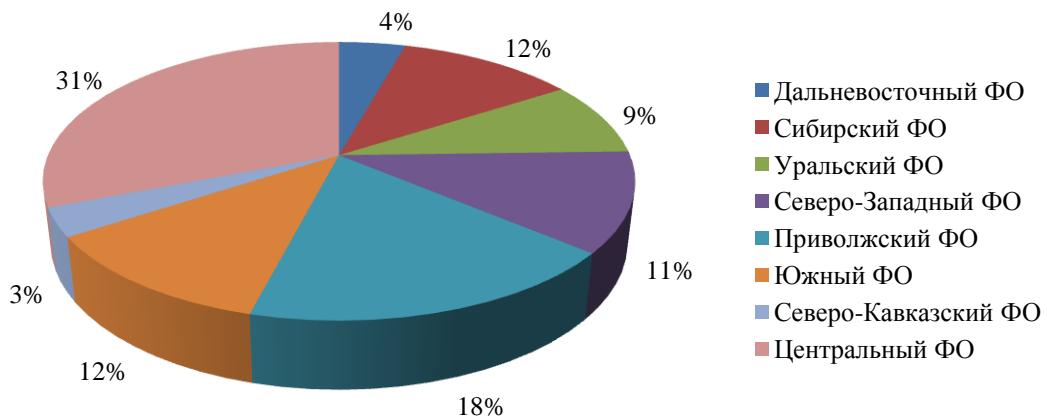


Рисунок 4 – Распределение численности субъектов малого и среднего предпринимательства по федеральным округам Российской Федерации по состоянию на январь 2018 года, %

Распределение предприятий по видам экономической деятельности [26] приведено на рисунке 5.

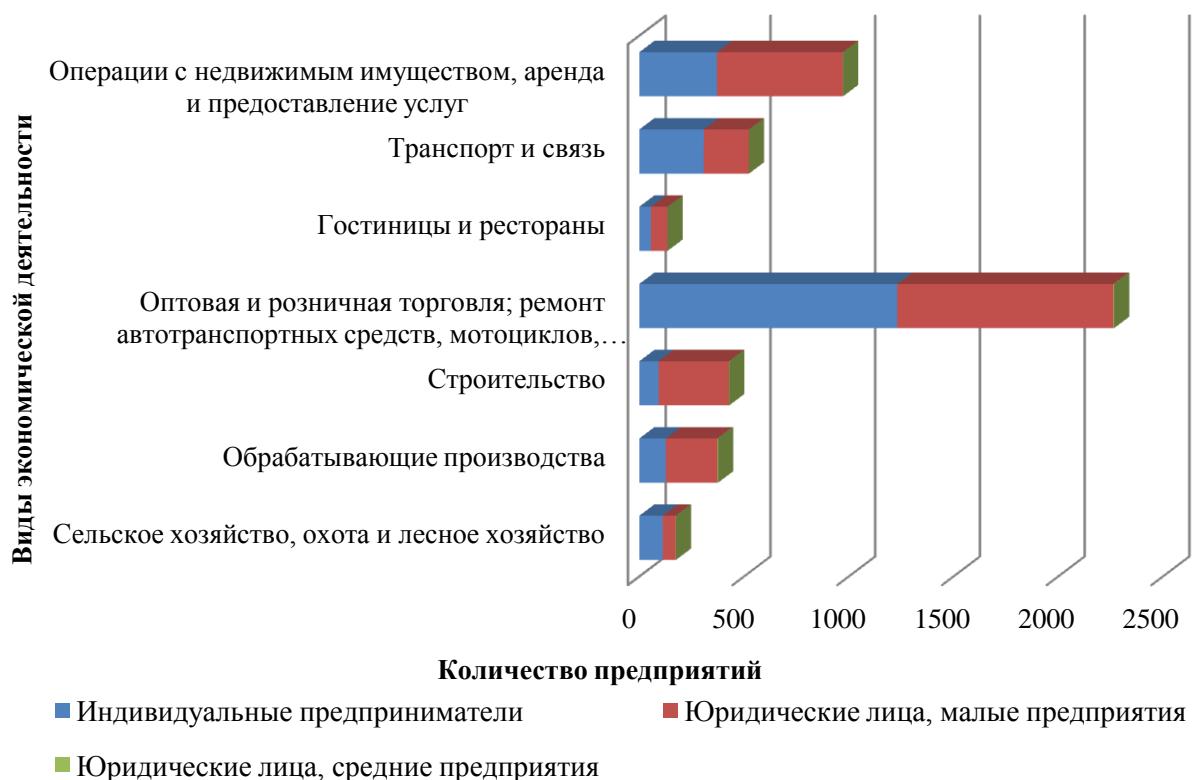


Рисунок 5 – Распределение субъектов малого и среднего предпринимательства по видам экономической деятельности в 2016 году, ед.

Наибольшее количество предприятий малого и среднего предпринимательства действует в сфере оптовой и розничной торговли; ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий

и предметов личного пользования, что объясняется высоким спросом данной сферы со стороны населения. При этом в данном виде экономической деятельности небольшое преимущество по количеству предприятий у индивидуальных предпринимателей.

Динамика числа малых и средних предприятий за 6 лет (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей по микро, малым и средним предприятиям) [27] (Рисунок 6) показывает, что количество предприятий малого и среднего бизнеса, начиная с 2010 года, увеличивается. На снижение числа предприятий в 2012-2015 годах повлиял кризис. По сравнению с 2010 годом в 2016 году число предприятий малого и среднего предпринимательства приросло в среднем в 1,5 раза (на 48%).

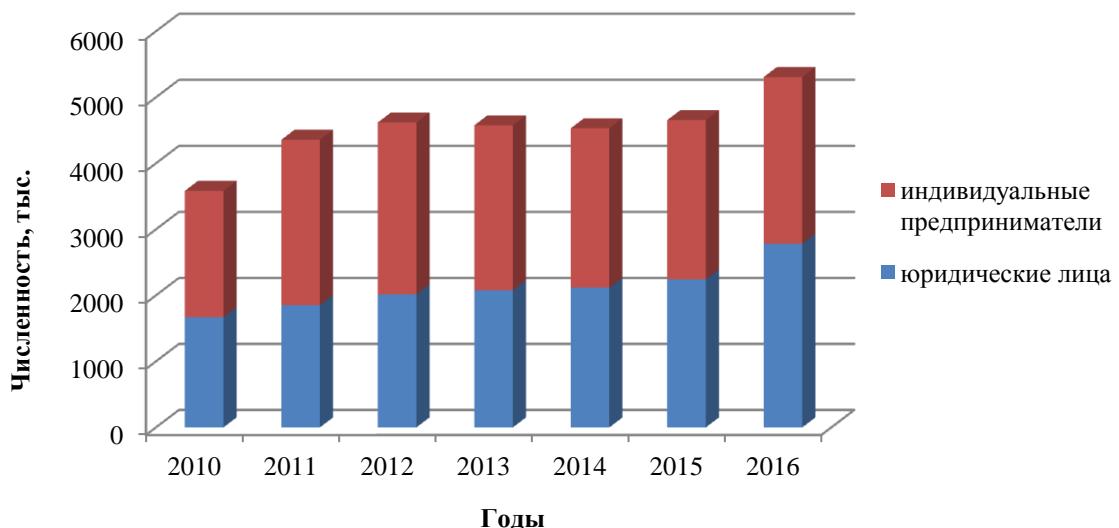


Рисунок 6 – Динамика числа предприятий малого и среднего бизнеса в 2010-2016 годах, тыс.

Одним из наиболее важных ресурсов предприятий малого бизнеса выступают трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы для малых предприятий – это источник профессионализма, компетентности и гибкости. Высокое качество трудовых ресурсов и эффективное управление ими дает малому предприятию дополнительное конкурентное преимущества, поэтому важной задачей в управлении персоналом является наращивание, эффективное использование и сохранение трудового потенциала малого предприятия в соответствии с его стратегическими целями [28]. Любое предприятие малого бизнеса, для успешной реализации своих целей, должно оптимально использовать человеческие ресурсы. Развитие конкуренции во многих сферах бизнеса, где представлены малые предприятия, требует поиска новых эффективных управленческих решений [29].

Динамика численности работников на предприятиях малого и среднего бизнеса в 2010-2016 годах [30] приведена на рисунке 7.

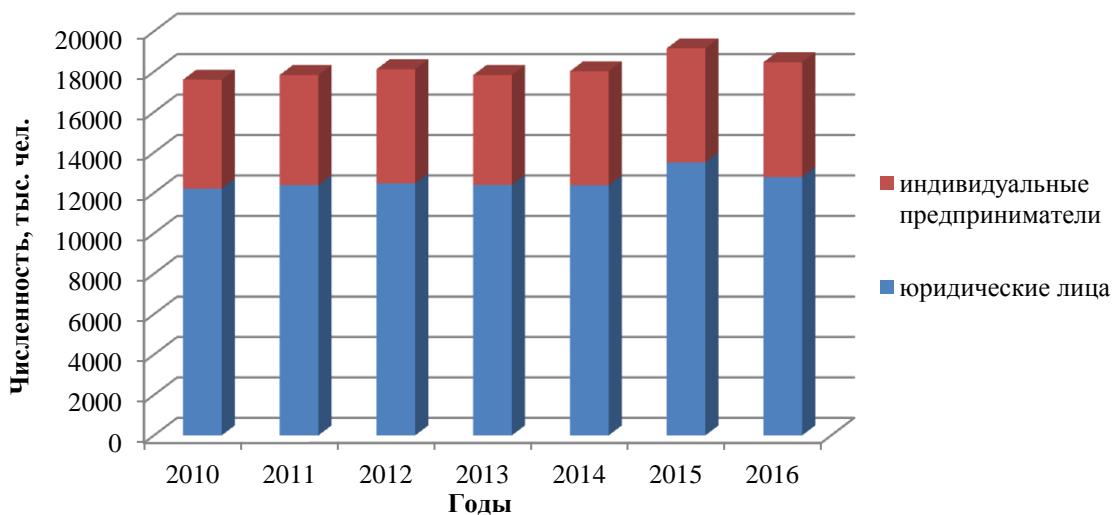


Рисунок 7 – Динамика численности работников предприятий малого и среднего бизнеса в 2010-2016 годах, тыс. чел.

Численность работников, трудящихся на предприятиях малого и среднего бизнеса в целом, как и численность предприятий малого и среднего предпринимательства, демонстрирует положительную динамику. Также в 2012-2014 годах отмечается снижение числа занятых на предприятиях малого и среднего предпринимательства в связи со снижением числа предприятий. Снижение численности персонала отмечается и в 2016 году, в частности среди юридических лиц, несмотря на рост числа предприятий.

С 2014 года экономическое положение РФ значительно ухудшилось в связи с введением санкций со стороны западных коллег. Одновременно с этим, быстрое снижение цен на нефть и соответственно девальвация курса национальной валюты. Все эти изменения привели к экономическому кризису, продолжающемуся в настоящий период. Незамедлительно на изменения в экономике отреагировала ключевая ставка, поднявшаяся с 10% до 17% за 3 месяца. Что повлекло за собой снижение объемов выданных кредитов, а также увеличение просроченных задолженностей.

Авторы статьи «Санкции как возможность развития малого и среднего бизнеса в России» [31] отмечают, что применение санкционных мер по ограничению международных экономических отношений группой стран не только затруднило развитие российского предпринимательства, но и позитивно повлияло на российскую экономику и российский бизнес.

Таким образом, возможность сохранения конкурентоспособности российского бизнеса в условиях санкционного периода мировой экономики 2014-2016 годов должна быть обеспечена, во-первых, развитием единой скоординированной системы управления инфраструктурой поддержки предпринимательства; во-вторых, согласованием целей и порядком финансирования поддержки государством бизнеса одновременно и по условиям вступления в ВТО, и по условиям хозяйствования в санкционном режиме [32].

По состоянию на январь 2018 года в Красноярском крае зарегистрировано 110,3 тыс. субъектов малого и среднего бизнеса, что составляет 1,8 % от общего количества субъектов в Российской Федерации. Распределение предприятий представлено на рисунке 8 [33].

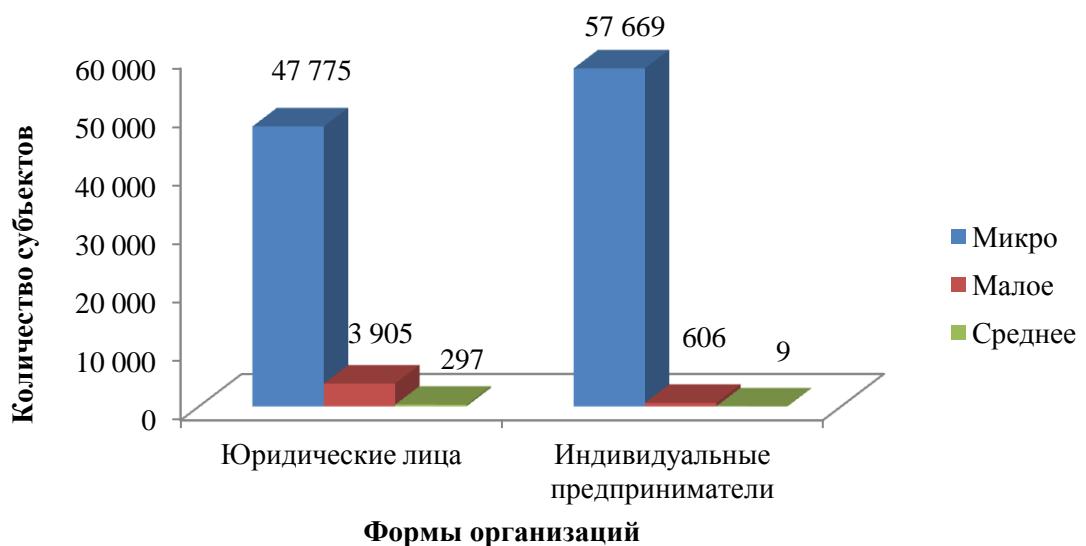


Рисунок 8 – Количество субъектов малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае в зависимости от размера и формы организации по состоянию на январь 2018 года, ед.

В целом количество субъектов малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае аналогично количеству в Российской Федерации – численно преобладают индивидуальные предприниматели с микропредприятиями. Динамика числа предприятий в 2011-2016 годах [34, 35, 36, 37] отражена на рисунке 9.

Число предприятий малого и среднего предпринимательства на протяжении 6 лет остается нестабильным: за резкими скачками в увеличении количества предприятий следует резкий спад. В 2016 году количество предприятий находилось на уровне 2012 года.

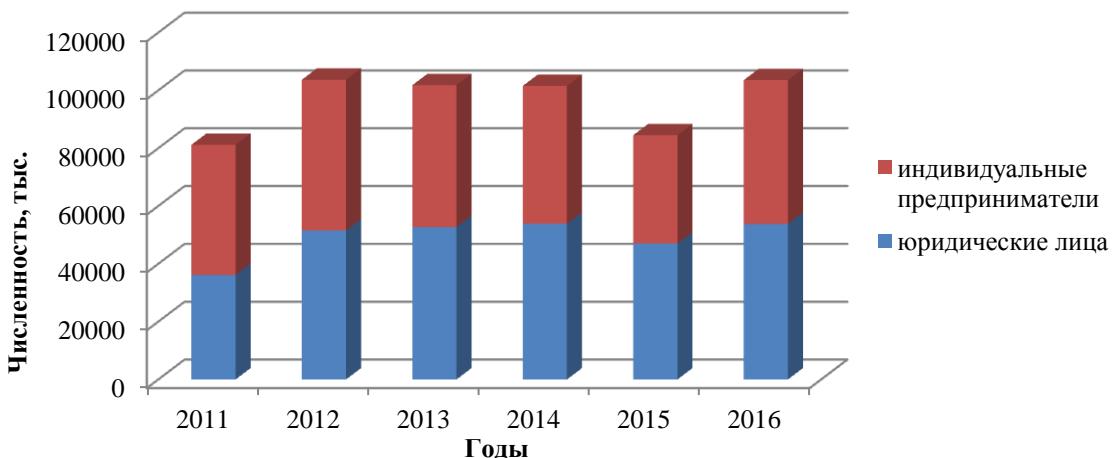


Рисунок 9 – Динамика числа предприятий малого и среднего бизнеса в Красноярском крае в 2011-2016 годах, тыс.

Динамика численности персонала предприятий малого бизнеса приведена на рисунке 10 (данные по числу индивидуальных предпринимателей в 2009 году отсутствуют) [38]. В статистику не включены средние предприятия ввиду отсутствия статистических данных о количестве работников на средних предприятиях бизнеса в Красноярском крае.

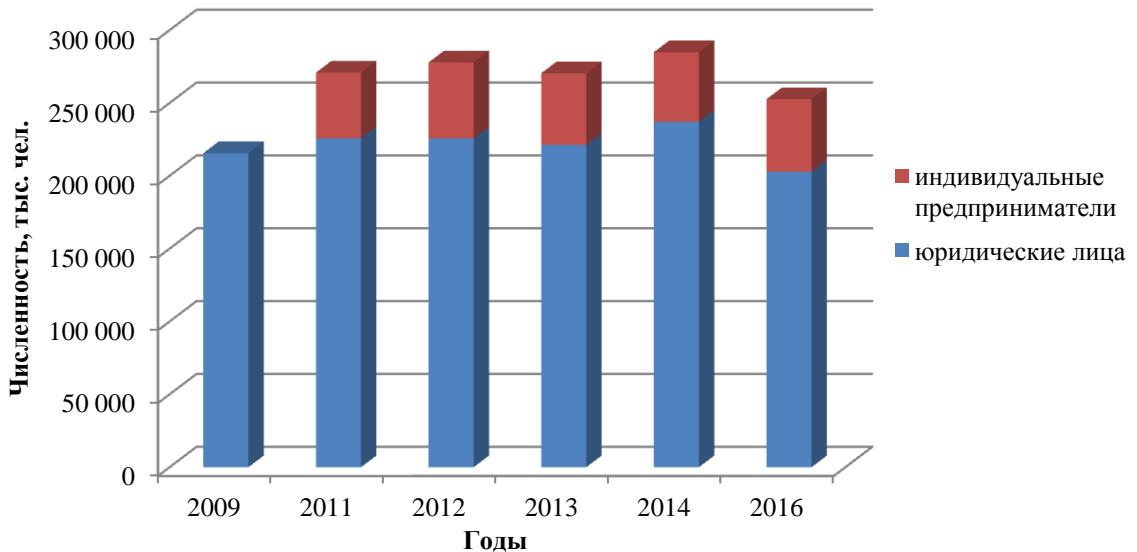


Рисунок 10 – Динамика численности работников предприятий малого и среднего бизнеса в 2009-2016 годах в Красноярском крае, тыс. чел.

Численность работников предприятий малого бизнеса неоднородна в динамике: за спадами во время кризиса в 2012-2013 годах следует увеличение численности работников, а в 2016 году, несмотря на рост числа предприятий, снова отмечается снижение численности персонала.

Согласно итогам сплошного наблюдения малого бизнеса Красноярского края в 2015 году, предприятиями малого и среднего бизнеса края создано 346 тыс. рабочих мест [39]. Распределение предприятий и количества занятых на них работников по наиболее крупным секторам экономики представлено на рисунках 11 и 12.

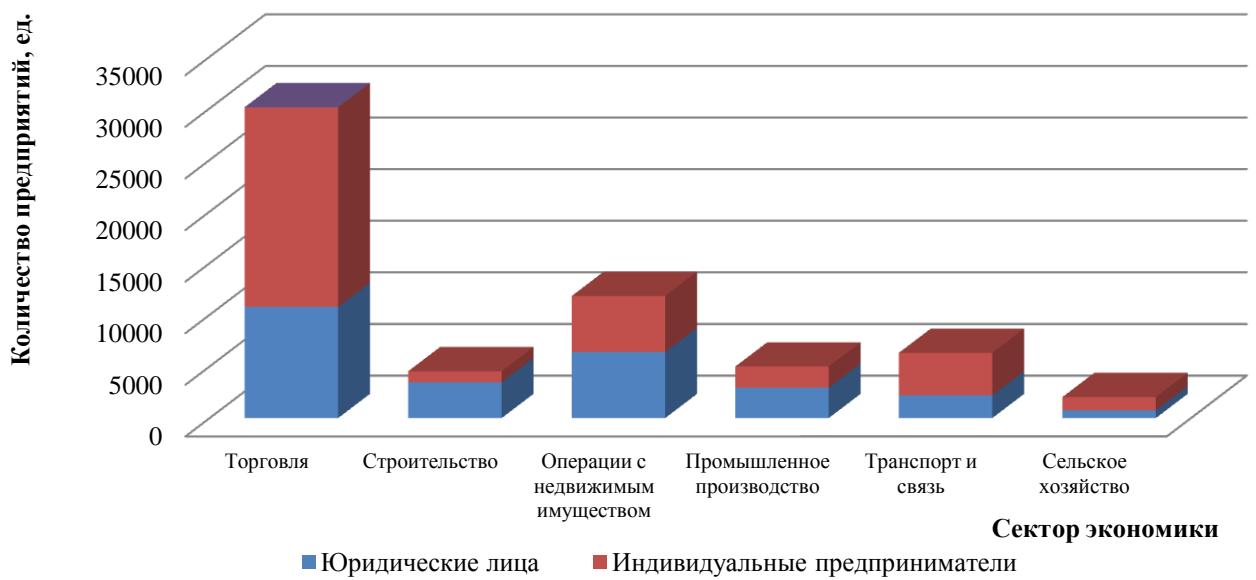


Рисунок 11 – Распределение предприятий малого и среднего бизнеса по секторам экономики в 2015 году, ед.

В Красноярском крае ситуация аналогична ситуации в России – преобладают предприятия в сфере торговли, с численным преимуществом индивидуальных предпринимателей.

Однако с занятостью прослеживается иная ситуация – наибольшее количество человек занято у юридических лиц, что объясняется более крупными размерами предприятия (до 100 человек). Высокое количество занятых в сфере операций с недвижимым имуществом, промышленного производства и строительства объясняется увеличением объемов строительства в связи с предстоящей XXIX Всемирной зимней универсиадой 2019 года в городе Красноярске, а также промышленной направленностью региона.

Проведенный анализ позволил установить, что в Российской Федерации преимущество среди предприятий малого и среднего бизнеса у микропредприятий, созданных индивидуальными предпринимателями. При этом наибольшее количество предприятий малого и среднего бизнеса сосредоточено в Центральном федеральном округе.

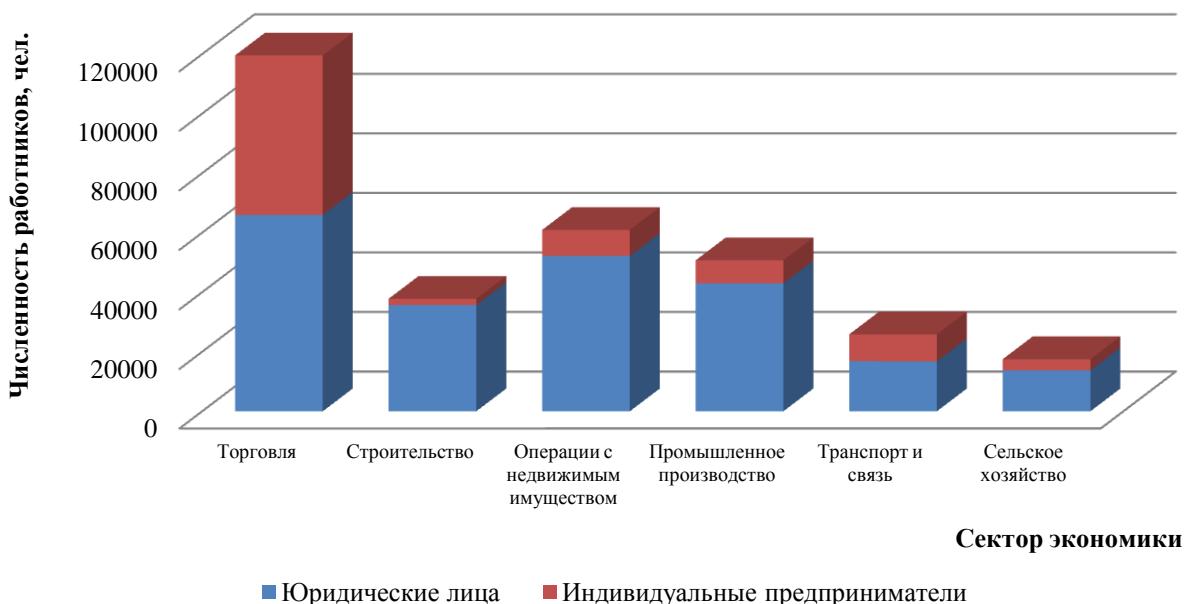


Рисунок 12 – Распределение численности занятых на предприятиях малого и среднего бизнеса по секторам экономики в 2015 году, чел.

Начиная с 2010 года, прослеживается рост числа предприятий малого и среднего бизнеса, однако в 2013-2015 годах отмечается спад числа организаций, что связано с наступлением кризиса. Количество работников, занятых в малом и среднем предпринимательстве нестабильно. Колебания в числе занятых в бизнесе заметны в 2013-2015 годах на фоне снижения числа предприятий. Также снижение числа трудящихся в этой сфере прослеживается и в 2016 году, и практически приближено к значению 2012 года. Этот факт подчеркивает необходимость привлечения и удержания работников на развивающихся предприятиях малого и среднего бизнеса.

В Красноярском крае в секторе малого и среднего бизнеса прослеживается аналогичная с российской ситуацией: преобладают микропредприятия, образованные индивидуальными предпринимателями. Но в отличие от роста числа предприятий МСП в России в Красноярском крае ситуация неоднозначна, за ростом количества предприятий следуют спады, в 2016 году количество предприятий МСП приблизилось к уровню 2012 года. Численность персонала на предприятиях малого бизнеса неоднородна – за увеличением числа работников, следует спад. Также как и в России, в Красноярском крае больше всего предприятий малого и среднего бизнеса действует в сфере торговли, численно преобладают индивидуальные предприниматели. Количество занятых работников на предприятиях МСП в сфере торговли больше всего у юридических лиц.

Из проведенного выше анализа было выявлено, что подавляющую часть доли малого и среднего предпринимательства составляет торговля

и сфера услуг. Однако для развития малого и среднего бизнеса необходим переход к инновационной сфере. Также особое внимание необходимо обратить на персонал, работающий в секторе малого и среднего бизнеса. В целом отмечается снижение числа занятых работников в МСП среди юридических лиц, однако персонал является движущим фактором в развитии МСП, исходя из чего необходимо обратить особое внимание на удержание специалистов на предприятиях.

1.3 Аспекты управления персоналом в малом бизнесе

В России условия для эффективного развития малого и среднего бизнеса не были созданы, так как страна оказалась втянута в политическую борьбу, затяжной экономический кризис, межнациональные противоречия и конфликты, которые в комплексе не способствовали эффективному развитию бизнеса и формированию среднего класса как его базы [40].

Основными причинами сбоев в работе малых предприятий на начальных этапах его существования, как правило, являются: нехватка сырья, отсутствие связей с поставщиками и потребителями, неконкурентоспособная продукция или цена, текучесть кадров и другие причины.

Однако есть и еще одна существенная причина – кризис управления, основанного на традиционных заблуждениях: при реализации перемен внутри организации или при создании новой фирмы руководители часто забывают об изменениях в психологии работника, о необходимости создания системы управления персоналом. Кроме того, на сегодняшний день персонал становится наиболее важным капиталом особенно малого предприятия, а инвестиции в человеческие ресурсы все более эффективными.

Суть механизмов управления персоналом строится на отношении к сотрудникам как к главному ресурсу и конкурентному преимуществу компании. Этим ресурсом нужно правильно распоряжаться, расширять его, мотивировать к эффективной работе и развивать, ориентируясь на стратегические задачи, стоящие перед фирмой. Механизмы управления персоналом должны учитывать влияние на компанию внешних факторов и быть интегрированным в остальные управленческие процессы [41].

Механизм управления персоналом базируется на интеграции функций управления трудом, кадрами и социальным развитием. Организационной основой механизма управления персоналом является кадровая служба, осуществляющая комплекс функций управления [42]. Кадровая политика являясь одним из наиболее значимых факторов, обуславливающих

осуществление и развитие предприятия не получает должного внимания со стороны руководства многих малых и средних предприятий и сводится к простому подсчету необходимого числа специалистов, набору новых сотрудников и переобучению. Хотя от правильного набора, расстановки, мотивации персонала и стимулирования его труда, а также стремления к профессиональному росту зависит эффективность функционирования предприятия в целом [43].

На предприятиях малых форм собственности, как правило, отсутствует кадровая служба ввиду малого штата сотрудников и высоких затрат на ее содержание.

В механизме управления персоналом можно выделить следующие взаимосвязанные элементы.

1. Оценка будущей потребности в персонале разных специальностей и квалификации.

2. Оценка вакантных рабочих мест, включающая требования, определяемые будущими должностными обязанностями и предъявляемые к кандидатам; методики отбора кандидатов, удовлетворяющих названным требованиям.

3. Маркетинг персонала, включающий исследование рынка рабочей силы (сегментация по квалификации, специальностям, возрасту, стажу работы и т. д.); проведение рекламных кампаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации; активное воздействие на рынок рабочей силы: посредством обучения специалистами предприятия своих будущих работников (проведение занятий, семинаров в различных учебных заведениях) или путем финансирования творчества детей и молодежи.

4. Планирование удовлетворения выявленных потребностей, обязательными элементами которого являются:

- определение условий труда и процедуры обучения работников предприятия;

- определение системы материального стимулирования персонала и методики оценки результатов трудовой деятельности.

5. Набор кандидатов на вакантные должности, когда осуществляется непосредственный контакт кадровой службы предприятия с таким важным компонентом внешней среды, как трудовые ресурсы.

6. Оценка (отбор) набранных кандидатов с точки зрения соответствия их психофизиологических особенностей, специальности и квалификации будущей трудовой деятельности, их личностного соответствия коллективу, в котором им предстоит работать.

7. Расстановка персонала в соответствии с результатами отбора. Когда кандидату на какую-либо должность может быть предложена другая работа, если результаты отбора свидетельствуют о его большой склонности к ней.

8. Адаптация новых сотрудников к особенностям предприятия. При этом их знакомят с принципами, лежащими в основе деятельности предприятия, с нормами внутрипроизводственной этики, с теми ожиданиями, которые предприятие возлагает на новых сотрудников.

9. Обучение как вновь набранных работников для приобретения ими эффективных навыков работы, так и старых сотрудников предприятия с целью повышения их квалификации и переквалификации.

10. Оценка трудовой деятельности, включающая текущий контроль за результатами и проведение различных аттестационных мероприятий и доведение их результатов до сотрудников.

11. Мотивация.

12. Продвижение сотрудников на предприятии, когда решаются вопросы повышения, перевода в другие подразделения или на другие участки работы, понижения в должности и увольнения сотрудников.

13. Формирование резерва руководящего персонала [44].

Механизмы управления персоналом в малом бизнесе заключаются в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учете и нормировании численности работников [39].

Управление малым бизнесом отличается еще и тем, что руководитель предприятия (в подавляющем большинстве случаев являющимся собственником) практически полностью контролирует каждый аспект деятельности компании. Он полностью вникает в дела и становится незаменимой фигурой.

В своей статье А. Краснобаева, С. Матинян [45] приводят характеристики особенности управления персоналом малого предприятия (Таблица 7).

Таблица 7 – Особенности управления персоналом малого предприятия

№	Особенность управления персоналом	Характеристика
1	Гибкая организация труда	Отсутствуют четкие функциональные разделения между административным и производственным персоналом, что благоприятствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда).

Окончание таблицы 7

№	Особенность управления персоналом	Характеристика
2	Простая организационная структура	Приводит к пониманию карьеры не как к должностному росту, а как к расширению и усложнению функциональных обязанностей, роста профессионализма и увеличению заработной платы.
3	Высокая информированность работников	Руководителю трудно утаить от своих подчиненных сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами.
4	Высокие требования к личным качествам работника	Небольшой коллектив быстрее освободится от тех сотрудников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям предприятия.
5	Низкий уровень бюрократичности в работе	На малых предприятиях отсутствуют многие правила и документы по регламентации работы с персоналом, а существует система неофициальных установок.
6	Социальная незащищенность	Только руководитель влияет на благополучие персонала. На многих малых предприятиях нет коллективных документов или профсоюзов, которые способны защищать интересы работников.

Механизмы управления персоналом являются главными рычагами воздействия на систему управления для повышения ее эффективности. Маскаев М.И. в своем исследовании выделяет три группы механизмов управления персоналом:

- экономические;
- организационно-экономические;
- социально-психологические.

Экономические методы управления представляют собой способы воздействия на трудовой потенциал на основе использования экономических законов. Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности организации, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования.

Организационно-административные механизмы управления персоналом базируются на власти, дисциплине и ответственности. Основной реализации и применения организационно-административных методов управления трудовым потенциалом современной организации являются распоряжения и оперативное вмешательство в процесс управления в целях координации усилий его участников для выполнения поставленных задач.

Социально-психологические механизмы управления трудовым потенциалом организации реализуются в двух направлениях: раскрытие личных способностей индивида путем совершенствования и последующей самореализации и формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Социально-психологические методы управления позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе.

В рамках каждого механизма управления трудовым потенциалом современной организации необходимо применять определенный набор инструментов (Рисунок 13) [46].

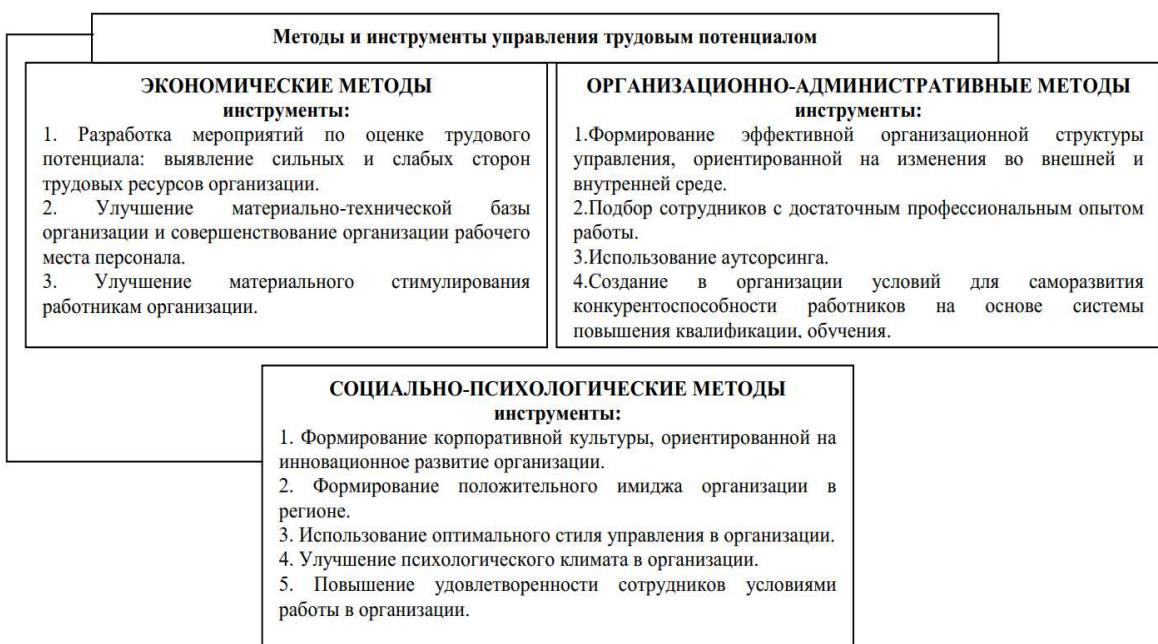


Рисунок 13 – Методы и инструменты управления трудовым потенциалом современной организации

Мазуренко И.А. определил механизм управления персоналом как систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. Ценность эффективного механизма заключается в его универсальной способности адаптации к организационным изменениям, новым задачам в условиях их осуществления.

Автор предлагает структуру механизмов управления персоналом:

1 уровень: концепция управления персоналом (диагностика персонала, цели и задачи управления персоналом, программа организационных изменений); кадровая политика (организация управления персоналом, формы и методы управления персоналом, политика занятости, стили управления персоналом, использование кадрового потенциала); правовое обеспечение управления персоналом (правовые вопросы трудовых отношений, законодательная база);

2 уровень: кадровое планирование и прогнозирование, информационное обеспечение, организационная культура;

3 уровень: стимулирование персонала; профессиональное развитие сотрудников (адаптация, обучение, карьера), оценка их деятельности. [47].

Гаммух А. на основе изученного опыта выделил приоритетные направления формирования эффективных механизмов управления персоналом, соответствующих рыночным условиям, которые связаны со следующим:

- совершенствование механизмов регламентации и нормирования труда персонала;
- проведение аудита, мониторинга и контроллинга персонала;
- стратегическое планирование и маркетинг персонала;
- разработка стратегии управления персоналом;
- организация найма, отбора и приема персонала;
- формирование эффективного механизма стимулирования и мотивации труда;
- управление трудовыми показателями персонала;
- укрепление организационной культуры и др.

Формирование механизмов управления персоналом состоит из ряда взаимосвязанных этапов. На первом этапе изучается внешняя и внутренняя среда функционирования предприятия, оценивается его финансово-экономическое состояние, уровень организационной культуры и пр. На втором этапе в рамках стратегического анализа сравниваются плановые и фактические результаты и определяются возможные варианты стратегии развития предприятия. На последнем этапе выбирается и разрабатывается стратегия управления персоналом соответствующая общей стратегии предприятия [48].

Механизм управления персоналом – сложный динамический процесс, составляющие которого также подвержены постоянному реформированию вследствие изменения внешней и внутренней среды функционирования предприятия, условий, в которых работники принимают решение, корректировки текущих целей, задач и методов их достижения. Если

стратегические задачи, стоящие перед предприятием и отдельными работниками, менее подвержены изменениям, то тактические подходы к их решению постоянно варьируют, что и обусловлено объективными причинами и условиями рыночных отношений.

По мнению Ермолаевой М.А. [49] помочь мелкому бизнесу в ряде вопросов обеспечения кадрами и управления персоналом могло бы стать предметом государственно-частного партнерства на местном, региональном и федеральном уровнях. Государство могло бы взять на себя следующие виды деятельности.

1. Организация бесплатной подготовки и переподготовки кадров для нужд мелкого бизнеса, используя для этого государственные учебные заведения среднего и высшего образования, биржи труда и другие структуры.

2. Создание специальных профессиональных центров, предоставляющих консультационные услуги и лизинг персонала в области юриспруденции, инновационных технологий, бухгалтерии, менеджмента, психологии, делопроизводства и других сфер на безвозмездной основе.

3. Оплата услуг коммерческим кадровым агентствам по поиску и подбору персонала для малого бизнеса.

4. Организация обмена опытом на семинарах, конференциях и курсах.

Таким образом, не существует единой трактовки понятия «механизм управления персоналом», в различных исследованиях даются различные определения, дополняющие друг друга. Также выделена структура механизмов управления персоналом, приоритетные направления, методы и инструменты, применяемые в организации в рамках механизмов управления персоналом.

2 Исследование механизмов управления персоналом на предприятиях малого бизнеса на международном, федеральном и региональном уровнях

2.1 Механизмы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса за рубежом

Развитие малого и среднего бизнеса в других странах и его большой вклад в развитие экономики стран говорит об успешной деятельности организаций, в том числе о действенной практике управления предприятием и его персоналом. Разобраться в успехе других стран поможет детальный анализ механизмов управления персоналом на малых предприятиях.

А.Н. Ковтунова по результатам стажировки OJT (On the Job Training) в Японии [50] описала отношение малых и средних предприятий к персоналу. Сотрудники компании рассматриваются как важнейший стратегический ресурс организации, от которого, по сути, зависит выпуск качественной продукции. К собственным сотрудникам в компаниях особое отношение, каждый из них считается частью одной большой семьи. Компания рассматривается как место жительства работников, которым стремятся создать наиболее комфортные условия, атмосферу взаимного доверия и взаимодействия. В компании «Токио Титаниум» практикуется ежеутреннее всеобщее построение и взаимное приветствие.

При этом стабильность кадров рассматривается как залог успеха предприятия. Нередко наблюдается ситуация, когда после выхода на пенсию, сотрудники продолжают работать (к примеру, самому старому сотруднику «Комацу Бане Когё» 74 года).

Руководителей на японских предприятиях предпочитают возвращивать внутри компании, так как работа менеджера не сводится только к выполнению должностных обязанностей и умению работать с людьми. Управленцы рассматриваются как носители корпоративной философии, именно они подают пример отношения к делу, подходов к принятию решений. Кроме того, они должны демонстрировать профессионализм буквально во всем, знать работу подчиненных во всех ее нюансах. Правда, в силу того, что большинство описываемых предприятий относятся к разряду семейного бизнеса, среди высших руководителей были только члены семьи.

Японские компании большую роль отводят обучению сотрудников. Широко практикуется обучение на рабочем месте, развита система наставничества. В «Комацу Бане Когё» все новые сотрудники в течение первых 6 месяцев проходят практику во всех цехах, знакомятся с различными профессиями (этим достигается доскональное понимание

процессов). Если есть необходимость в специальных знаниях, их направляют на стажировки на другие предприятия. Система подготовки и развития потенциала сотрудников работает на формирование так называемой «культуры качества». Для нее характерно осознание сотрудником значимости качества своих действий и решений для целей производства, общества, государства.

На японских малых предприятиях широко используется принцип «принятия решений на основе фактов». При этом применяются несложные инструменты управления качеством (контрольных таблиц, графиков, диаграмм Парето и т.п.), не требующие специальных знаний и навыков для их использования. Широко используется визуальный контроль, бумажные флип-чарты, рабочие бригады регулярно обновляют информацию в таблицах и графиках. На складах запчастей используются средства визуализации, повсюду видны всевозможные ярлыки и метки. Рассматривая понятные и наглядно составленные графики, каждый из сотрудников обладает полной информацией о состоянии организации.

Одной из проблем малого предпринимательства в начале 2000 годов в КНР был относительно низкий уровень руководства предприятиями. В частности, признается, что только 20 % менеджеров МСП относятся к категории профессиональных руководителей, остальные нанимаются на работу владельцами или учредителями предприятий, как правило, по родственному признаку.

В мае 2001 г. в Пекине в рамках реализации совместной инициативы председателя КНР и султана Брунея («Пекинская инициатива») была проведена конференция АТЭС, посвященная проблематике людских ресурсов. На ней обсуждались вопросы, связанные с важностью человеческого фактора в развитии малых и средних предприятий в условиях глобализации и новой экономики, а также меры, предпринимаемые правительствами участников АТЭС в сфере повышения квалификации персонала малых и средних предприятий.

Правительством КНР были разработаны и введены в действие «Руководящие принципы повышения эффективности образовательных программ для менеджеров МСП». При этом был учтен опыт подготовки кадров в предыдущие годы. В 1995-2004 гг. в Китае соответствующее обучение прошли 398 млн. человек. В преддверии вступления Китая в ВТО для руководителей более 100 тыс. предприятий были организованы специальные курсы по изучению правил, действующих в этой организации. Осуществляются совместные образовательные программы с другими участниками АТЭС. Так, в начале 2001 г. 100 менеджеров малых и средних

предприятий прошли стажировку в Японии в рамках пятилетней программы двустороннего сотрудничества в сфере малого и среднего предпринимательства [51].

В США, несмотря на поддержку правительства и симпатии населения, у малого бизнеса сейчас нет возможностей для активного найма персонала. По некоторым данным, в стране не 7, а 6 миллионов реальных малых компаний, где трудится один и больше сотрудников. Из этих 6 млн. – в 3,8 млн. фирм 4 и менее работника. Около 1 млн. фирм дают работу от 5 до 8 человек, 600 тыс. насчитывают от 10 до 19 сотрудников, 500 тыс. компаний предоставляют от 20 до 99 рабочих мест. 90 тыс. предприятий с персоналом от 100 до 499 человек.

В США набор претендентов на вакансию происходит через личные связи, рекламу, кадровые агентства. Иногда правила предприятия требуют обязательного рассмотрения кандидатов из своих же подразделений и филиалов. Исключая случаи устройства на работу «по знакомству» или другим личным причинам.

Собеседованию придается очень большое значение. Именно во время него оценивают профессиональные и личные качества кандидата. Серьезное внимание уделяется уровню образования, реальному опыту работы, умению находить общий язык с коллективом. Рекомендации с предыдущих мест работы также внимательно изучаются. Интересно, что американские руководители скорее предпочтут кандидата с опытом работы в разных компаниях, нежели того, кто проработал в одной фирме много лет. Меняющие рабочие места люди не считаются «летунами». Напротив, их ценят как возможный источник информации о методах и стиле работы конкурентов и как людей, обогащенных разнообразным опытом. Как правило, американские фирмы выбирают специалистов узкого профиля. По их специальности, и только, возможен и последующий карьерный рост.

Минимальная зарплата в США, согласно федеральному закону, до 2016 года была равна \$7,25 в час, но 14 штатов в 2017 году приняли законы, увеличивающие эту цифру. Программа Fight For \$15, гарантирующая поднятие минимальной оплаты в 2 раза, отразилась на малом бизнесе негативно. Стремясь снизить издержки, связанные с принудительным повышением зарплаты сотрудникам, владельцы малых бизнесов начали сокращать персонал, увеличивая нагрузку на оставшихся работников. Только в Вашингтоне поднятие минимальной оплаты труда с \$10,50 до \$11,50 привело к тому, что 5 тыс. человек оказались уволенными всего за 2 летних месяца 2016 года. Согласно нововведениям, после 31 декабря 2016 года минимальная оплата труда в малых фирмах (менее 11 сотрудников)

повысилась до \$10,50. Таким образом, средняя рабочая неделя будет обходиться руководителю в \$420 на одного сотрудника. В Нью-Йорке с 2019 года владельцы малых фирм будут обязаны платить \$15 за 1 час работы. Опросы показали, что более чем для 30% небольших бизнесов эта сумма станет неподъемной. Если учесть, что за каждый час переработки свыше 8 часов в день принято платить двойную ставку, то ситуация для владельцев малого бизнеса становится еще сложнее.

Во многих компаниях США наказанием является отсутствие поощрений. То есть лишение бонусов, материальных или нематериальных, премий, лишение шанса на повышение и участие в принятии важных решений. В связи с подорожанием медицинских страховок некоторые компании ставят сотрудников перед выбором: занимайтесь своим здоровьем или лишитесь оплаты медстраховки. Активно такой метод используется в отношении курильщиков и часто болеющих сотрудников. А в последнее время внимание стали обращать и на сотрудников с лишним весом. Применяется и увольнение сотрудников, принесших своими действиями материальный ущерб фирме или навредившим ее репутации. Сотрудники должны быть проинформированы заранее о последствиях своих проступков. Конечно, в малом бизнесе США применяются общепринятые вознаграждения — премии и комиссионные. Кроме того, применяется и система участия в доходах, и оплата по результатам. В малом бизнесе с количеством сотрудников менее 500 этот принцип применяется наиболее часто, и 25% малых фирм используют его многие десятилетия. Суть системы в том, что средства, полученные благодаря улучшению производительности труда, делятся поровну между сотрудниками и фирмой. Весь коллектив компании, начиная от руководителя и заканчивая рабочим, получают один процент. Такой принцип делает разные подразделения и офисы единой командой.

Руководители малых предприятий США, стремясь отметить хорошую работу сотрудников, помимо финансовых стимулов, часто используют систему неденежных бонусов. Например, рабочий отпуск в другой регион. Смена обстановки обычно идет на пользу и сотруднику, и фирме. Применяются оплаченные кратковременные курсы обучения или повышения квалификации, которыми интересовался сотрудник, они становятся особенно приятным бонусом для сотрудников с не очень высокой зарплатой, как обычно это бывает в малых фирмах. Хорошо работающим сотрудникам предлагают представить фирму на крупных конференциях, если им интересна такая форма поощрения. Конечно, не все бонусы связаны с работой. Босс может оплатить сотруднику на пару дней номер в отеле с

хорошим рестораном и музыкой или подарить сертификат в спа-центр или фитнес-клуб, билеты на концерт или спортивный матч любимой команды. Предпочтения сотрудника при этом выясняются заранее. Предоставление возможности выбрать удобный график работы, оплата нерабочих дней, оплата времени болезни и крайне редко встречающаяся льгота в малом бизнесе США – оплата декретного отпуска. Проведение корпоративных мероприятий, экскурсий, выездов на природу. Вознаграждения, касающиеся улучшения рабочего места, оборудование офиса эргономичной мебелью, оснащение офисной техникой.

Подавляющее большинство трудовых споров в США (90%) решается в досудебном порядке. Это результат выстроенной системы решения таких споров – создание службы медиации, дорогоизны и большой длительности (до 1,5 лет) судебных тяжб. Играют роль в защите работников и профсоюзы. Хотя всего 7,5% работников частного сектора состоят в профсоюзах, каждый имеет право в любое время вступить в эту организацию. Небольшой процент работников малых фирм, состоящий в профсоюзах, связан со сложностью регистрации профсоюзной организации в стране, а так как разброс специальностей сотрудников малых фирм очень велик, то профсоюзов просто на всех не хватает [52].

В странах Скандинавии организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации является одной из форм государственной поддержки. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров для малых и средних предприятий имеет особое значение, так как, по зарубежным данным, от 40 до 50% малых и средних предприятий разоряются в первый год существования по причине недостаточной квалификации (компетентности) руководителей малых и средних предприятий и специалистов, особенно в области менеджмента, финансов, маркетинга, управления персоналом и др.

В странах Скандинавии одним из препятствий эффективного функционирования и развития малого и среднего бизнеса является, по мнению МСП, недостаток квалифицированного персонала. Это отмечают 10% респондентов в Дании, 27% в Финляндии, 20% в Швеции и 21% в Норвегии. В этой связи в системе государственной поддержки стран Скандинавии уделяется большое внимание организации подготовки, переподготовки и повышению квалификации персонала [53].

В Сингапуре малый бизнес имеет жесткие стандарты, которые касаются всех сфер деятельности, начиная от обустройства помещений, заканчивая высокой квалификацией персонала. Благодаря этому страна становится привлекательной для посещения. Важно отметить работу

государственных структур Сингапура в области подготовки квалифицированных менеджеров, специалистов, персонала. Государство покрывает за свой счет большую часть расходов на обучение и переподготовку кадров, занятых в сфере малого бизнеса. Для этого в Сингапуре действуют государственные и частные учебные заведения [54].

Например, в Германии существует практика двойного образования – в университете и на рабочем месте. Сочетая академическое образование с практическим обучением без отрыва от производства, программы двойного обучения создают значительные преимущества как для работодателей, ищущих выпускников университетов с опытом работы, так и для молодых людей, ищущих высшее образование с перспективами трудоустройства. Программа двойного обучения – это система, которая сочетает в себе академические исследования, ведущие к получению степени бакалавра или магистра в университете прикладных наук (UAS) с практическим оплачиваемым обучением на рабочем месте в компании.

В Канаде система управления персоналом отлажена и продолжает развиваться. Для школьников организовывают специальное обучение предпринимательству. Также как и в Германии существует система обучения с прохождением стажировок на предприятиях. В ходе проведенного в Канаде анализа было выявлено о нехватке менеджеров с управленческими навыками для бизнеса. В стране была создана специализированная программа для высокоэффективных фирм, помогающая развить управленческий потенциал руководителям, а также предоставляются прочие услуги, в том числе в финансовой сфере. Также с целью повышения квалификации сотрудников малого и среднего бизнеса создан Канадский рабочий грант, помогающий работодателям обучить сотрудников необходимой квалификации. Обучение может проводиться в любой из форм: в классах, на предприятиях или онлайн. Такие гранты покрывают две трети расходов на обучение, однако работодатель должен оплатить оставшуюся сумму [55].

По мнению Branka Zolak из Боснии и Герцеговины [56] предприниматели и управленцы в малом бизнесе зачастую игнорируют аспекты управления человеческими ресурсами, такие как профессиональный и целевой отбор, обучение и развитие персонала, аттестация персонала и др. Кроме того, многие динамично развивающиеся компании малого-бизнеса сталкиваются с проблемой поиска и удержания высококвалифицированного персонала. Соответствующая и эффективная система управления человеческими ресурсами поможет владельцам и управленцам малого и среднего бизнеса решить проблемы такого характера.

Говоря об управлении персоналом в сфере гостеприимства, отбор в гостиничный бизнес западной Европы и США идет более строгий, чем в отечественных гостиницах. Иногда место можно получить только при владении несколькими языками и достаточно долгим опытом работы на подобной должности. Также ценятся умение оказывать первую медицинскую помощь, коммуникабельность и способность мобилизоваться в стрессовых ситуациях, а также профессионализм и преданность делу, высокая дисциплина, соблюдение всех необходимых правил, стандартов внешнего вида, речи и т.д. В то же время, необходимо иметь ввиду, что в западноевропейских и американских отелях более жесткая, чем в России система штрафов.

В Европе практикуют стимулирование работников, приехавших из других стран. В так называемую программу лояльности входит предоставление работникам мест проживания, оплата дополнительной медицинской страховки, предоставляется скидка на туристические услуги.

Для потенциального работодателя в Японии наибольшую важность составляют личные и профессиональные качества кандидата на работу, его квалификация и образование. Показатели всегда завышены, но если соискатель проходит проверку, то в перспективе его ждет длительная и стабильная работа на новом предприятии. Для японской системы характерны оклад, соразмерный с периодом деятельности, возрастом и эффективностью труда работника. В Японии, кроме того, в больших гостиничных предприятиях распространены профсоюзы, членом которых может стать любой желающий сотрудник [57].

В гостиничных школах Швейцарии любой студент, получающий гостиничное образование, владеет системой автоматизации с первого курса. Период практики студентов составляет четыре месяца и выпадает на период высокого сезона: с апреля по август [58].

Учитывая проведение в г. Красноярске Всемирной зимней универсиады 2019 года обратимся к опыту проведения и результатах влияния на гостиничный бизнес Олимпийских игр в Пекине в 2008 году (далее – Олимпиада). В процессе подготовки гостиниц к приему гостей Олимпиады менялись качественные, в первую очередь квалификационные характеристики персонала.

Как показало исследование, применительно к персоналу многих функциональных служб гостиниц существенно возросли требования к знанию работниками иностранных языков. Владение иностранным языком по понятным причинам должно быть самым существенным образом развито у персонала гостиниц, ориентированных на прием гостей, посещающих

важные международные мероприятия. 23% экспертов ответили, что языки изучали все работники гостиниц, а 68% указали, что данный вид обучения затронул только определенные категории персонала. Руководители гостиниц выбрали для обучения сотрудников иностранным языкам краткосрочные курсы, позволяющие на минимальном уровне владеть 3-5 языками (по 50-70 слов и оборотов на каждом). Свободное же владение одним языком требует большего количества средств, временных затрат и слишком многих усилий от самих работников.

Помимо знания языков, также необходимо ознакомление с различными национальными культурами. Ранее такое знание считалось необходимым только для менеджеров отелей самой высокой звездности, но на период проведения Олимпиады, когда различные категории зарубежных гостей будут размещаться в самых разных гостиницах, осведомленность относительно своеобразных культурных ценностей и предпочтений разных народов оказывается востребованной и в отелях более низкого класса.

Экономической основой закрепления достигнутых успехов в Китае стало повышение оплаты труда в индустрии гостеприимства (Рисунок 14). Высокая оплата позволила удержать квалифицированные кадры и привлекать необходимых работников с высокой квалификацией из других отраслей. Китайские специалисты по управлению человеческими ресурсами также отметили, что рост зарплаты происходил и среди низкоквалифицированных работников, которые накопили определенный опыт, выработали навыки осуществления простых операций, довели их исполнение до совершенства. На период подготовки к играм следует забыть о возможности замены работников на более «дешевых», так это с неизбежностью повлечет за собой снижение качества обслуживания.

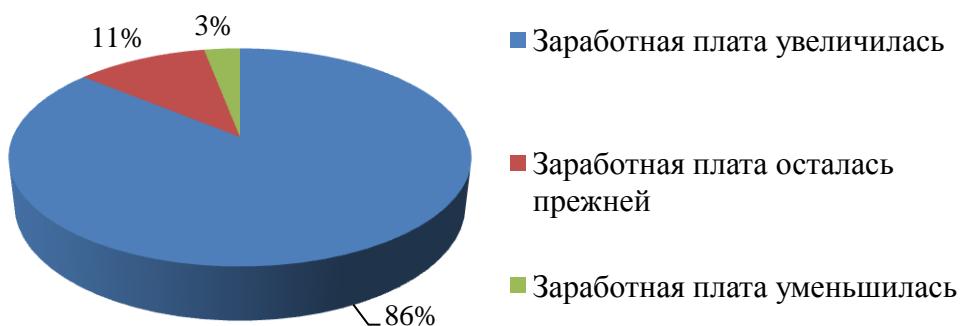


Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос «Как изменилась оплата труда работников за время подготовки к Олимпиаде?»

Что же в первую очередь можно заимствовать из китайского опыта трансформации кадрового менеджмента гостиничных предприятий в период подготовки к Олимпиаде?

1. Проникновение государства в сферу управления человеческими ресурсами гостиниц может быть инициировано с целью обеспечения безопасности гостей на основе соответствующей подготовки персонала отелей, а затем распространено на другие программы развития кадрового потенциала.

2. С целью удержания квалифицированных кадров на период Олимпиады необходимо постепенное и существенное повышение оплаты труда. Эта мера необходима и для привлечения кадров из других отраслей.

3. Для формирования современного качества человеческих ресурсов гостиниц необходимо осуществить стажировки менеджеров за рубежом, причем, не только в развитых странах, но и в странах недавно производивших у себя трансформацию кадрового менеджмента, схожую с той, которую необходимо осуществить в России (Южная Корея, Китай и др.).

4. Для работников среднего и высшего звена управления необходимо не только знание иностранных языков, но и основ национальных культур.

5. Работа с персоналом гостиничных предприятий должна включать не только совершенствование его непосредственных функциональных обязанностей, но и отработку правил этикета, свойственных мировым стандартам обслуживания (персонал не должен курить, должен улыбаться, быть предельно вежливым и адаптивным в сложных ситуациях) [59].

В современных условиях китайский опыт кадрового менеджмента в индустрии гостеприимства может быть исключительно полезен для российских управленцев и организаторов туристического-гостиничного бизнеса.

Также на предприятиях малого и среднего бизнеса за рубежом, в том числе в сфере гостеприимства, широко распространено использование аутсорсинга.

В бизнес практике компаний Страны восходящего солнца аутсорсинговые отношения также получили значительное развитие. Они используется для обучения персонала (более 20%), управления системами информации и коммуникации (около 20%), выполнения рутинных производственных операций (17%), бухгалтерских расчетов (14%), проведения научных работ и исследований (13%). Более 80% фирм, реализовывавших аутсорсинговые процессы, достигли поставленных целей – повысилась степень специализации и эффективность операций, снизились издержки.

Во многих странах аутсорсинг стал повседневной практикой. Например, в автомобильной промышленности США около 80% оборота, составляющего 750 млрд. дол. в год, приходится на поставки комплектующих от специализированных изготовителей. В электронной промышленности изготовители готовых приборов и оборудования передают на изготовление по аутсорсингу в среднем 78% комплектующих, а 40% ведущих изготовителей - 93%. С целью управления процессами аутсорсинга во многих компаниях создается должность главного управляющего по ресурсам (Chief Resource Officer). Использование этой деловой практики характеризуется в США следующими особенностями:

- самое стремительное развитие происходит в секторе информационных услуг;
- лидирующие позиции занимают аутсорсеры с известной деловой репутацией;
- реализуемость аутсорсинговых программ не превышает 50%, а число проектов, находящихся на стадии планирования, примерно в 2 раза больше числа проектов в стадии осуществления [60].

Лидером аутсорсинга является Индия. На ее долю приходится 50-80% доходов от аутсорсинга во всем мире. Ведущие индийские компании в данной отрасли – это Wipro Technologies, Tata Consultancy Services (TCS) и Infosys Technologies, и следующие за ним Satyam, Cognizant, Polaris, и др. Индийские компании грамотно ведут свою политику – именно этим и определяется их успех. Отличие Индии от других стран в том, что она использует собственные уникальные знания, например, знание потенциального клиента, близкое знакомство с его культурой и языком, инновационное применение новых технологий, знание конкретных потребностей рынка и др.

На сегодняшний день аутсорсинг является основным направлением развития мировой экономики в условиях глобализации, потому что современный технологический уровень развития средств коммуникации позволяет использовать наиболее качественные ресурсы, вне зависимости от того, где они расположены [61].

IAOP (International Association of Outsourcing Professionals) является международной ассоциацией профессионалов аутсорсинга, устанавливающая профессиональные стандарты и пропагандирующая аутсорсинговую деятельность. Членами IAOP являются более 120 000 компаний в 40 странах мира. Ежегодно IAOP приводит рейтинг лучших поставщиков аутсорсинговых услуг – Global Outsourcing 100. Компании, включенные в список, демонстрируют свое глобальное превосходство; звезды

присуждаются всем компаниям, отличающимся в одной или нескольких категориях судейства, с оценками «5» или выше и получают звезду. Компании оцениваются по пяти ключевым характеристикам: размер и рост, отзывы клиентов, награды и сертификаты, инновационные программы и корпоративная социальная ответственность.

По итогам проведенного рейтинга Global Outsourcing 100 в 2018 году 5 звезд по всем критериям получили 13 компаний-лидеров на мировом рынке аутсорсинга. Большая часть из этих компаний предоставляют услуги в сфере информационных технологий [62].

2.2 Особенности управления персоналом на предприятиях малого бизнеса в России: практический опыт и существующие проблемы

Нехватка управленческих навыков и умений, а также неэффективное делегирование полномочий считается одним из недостатков малых и средних предприятий во всем мире.

Среди менеджеров в малом и среднем бизнесе в России практически нет «отраслевых» управленцев-профессионалов. Руководители новых предприятий, как правило, самостоятельно приобретали управленческую квалификацию и технологическую компетенцию по мере становления бизнеса. Управленческий состав в малом бизнесе, как правило, представлен узким кругом доверенных лиц, подчиненных непосредственно директору.

Для управления в целом свойственна высокая концентрация властных полномочий в руках директора. Для небольшого частного предприятия концентрация оперативного управления в руках собственника выливается в отсутствие практики делегирования полномочий, в тотальный контроль владельца бизнеса за деятельность наемных менеджеров, претензии и жесткие требования.

Одним из важнейших факторов, определяющих неустойчивость и медленное развитие малого и среднего бизнеса в России, некоторые исследователи называют несоответствие существующей системы подготовки кадров для этого сектора экономики его потребностям. Малые предприятия могут применять более индивидуализированные схемы вознаграждения. Однако одна из главных проблем мотивации на малых предприятиях состоит в том, что молодые работники, проработавшие на предприятии определенное время и получившие определенный опыт, повысившие свою квалификацию, не видят возможности роста оплаты труда на данном предприятии, уходят на средние и крупные предприятия.

Действующее трудовое законодательство не устанавливает никаких особенностей регламентации труда на малых предприятиях. Единственное отличие – наличие права у субъектов малого предпринимательства, численность работников которых не превышает 35 чел. (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания – 20 чел.), права заключать с лицами, поступающими на работу, срочный трудовой договор [63].

Несмотря на широкий круг обязанностей и разносторонний характер работы, специалисту на малом предприятии закрыт путь профессионального совершенствования, нет возможностей для карьерного роста и регулярного повышения квалификации. Между тем, на малых предприятиях работник (как в силу специфики отрасли, так и размера предприятия) гораздо чаще взаимодействует с клиентами и сотрудниками. Способность эффективно взаимодействовать становится более значимой и может быть развита в процессе обучения.

Работа в малом и среднем бизнесе в силу ряда своих специфических особенностей во многих отраслях является привлекательной для низкоквалифицированных сотрудников. Ограниченнность ресурсов малых предприятий не позволяет использовать многие инструменты управления персоналом, успешно применяющиеся в крупном бизнесе и формирующие привлекательность работы для высококвалифицированного персонала [64].

В монографии «Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе» [65] авторы отмечают, что работникам малого предприятия приходится выполнять разнообразные функции, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ.

Меньшая степень бюрократичности в работе проявляется в том, что на малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы, существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако нередко приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам. Именно поэтому наиболее требуются тесное взаимодействие руководства с персоналом и постоянное непосредственное общение с работниками, направленное на решение проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Построение системы управления персоналом в организациях малого бизнеса имеет свои закономерности, отличные от сходных по содержанию закономерностей развития систем управления персоналом крупных предприятий и организаций. Среди первостепенных функций: формирование

состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, увольнение); оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд.

На большинстве малых предприятий рабочие места и специальности единичны и в процессе введения в должность нового работника участвуют все члены коллектива, а адаптация обычно проводится на рабочем месте опытными коллегами. В результате отсутствия специалиста по кадрам делопроизводство нередко ведется по упрощенным схемам: необходимые организационные документы не разрабатываются, не всегда оформляются распорядительные документы и учетные документы личного дела работника.

В целом слабая формализация трудовых отношений проявляется в том, что часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуется принуждение сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы и другие формы социальной защиты. При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специализация. Принципы отбора персонала основываются на косвенных доказательствах профессиональной пригодности работника. Высока значимость рекомендаций, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника. Предприятие стремится получить работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения. Повышенные требования к личным качествам работника: малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

На предприятиях малого бизнеса организованное обучение работников практически отсутствует, что объясняется рядом причин: недооценкой руководителями необходимости обучения работников, нехваткой средств, неопределенностью перспектив предприятия, низкой оценкой существующих программ обучения, поэтому обучение персонала проводится, как правило, внутри предприятия, зачастую работников ориентируют на самообразование и самостоятельное приобретение опыта работы. Этим обусловлена высокая значимость наставничества как наиболее приемлемой формы обучения персонала.

Производительность труда на малых и средних предприятиях в Российской Федерации, по оценке Министерства экономического развития

Российской Федерации, отстает от уровня развитых стран (США, Японии, стран Европейского союза) в 2 - 3 раза.

Наблюдается рост уровня неформальной занятости в сфере малого и среднего предпринимательства, что связано в первую очередь со сложными процедурами государственного регулирования, административным давлением, высоким уровнем финансовой нагрузки [66].

Как отмечает Косарева П.В. [67] на многих российских предприятиях малого бизнеса текучесть кадров, превышающая 20 % рубеж, стала практически нормой и основной болевой точкой, тогда как на крупных предприятиях, количество увольняющихся не превышает 10-15 %. Если учесть тот факт, что одним из направлений совершенствования кадровой политики предприятий является снижение текучести кадров, то возникает острая необходимость в подробном анализе причин этой текучести.

Так, к основным и главным причинам ухода персонала можно отнести следующее:

- отсутствие обязательного соцпакета, гарантированного российским законодательством (отчисления в пенсионный фонд (ПФР), обязательное медицинское страхование (ФОМС), социальное страхование (ФСС), оплата ежегодного отпуска, оплата больничных листов);
- невысокая и нестабильная оплата труда;
- неконкурентоспособные должностные оклады и часовые тарифные ставки;
- некорректная структура оплаты труда;
- продолжительные (особенно в продуктовых магазинах по 14 часов с 9 час. до 23 час.) или неудобные часы работы;
- отсутствие конкурентного соцпакета – добавление компанией к зарплате сотрудников по их собственному желанию льготного или бесплатного питания, добровольного медицинского страхования, оплаты спортивных мероприятий, предоставления корпоративных автомобилей, льготных путевок; выдача беспроцентных возвратных займов (ссуд) предприятием, частичная оплата ипотечных кредитов и т.д.;
- отсутствие компенсационного соцпакета – возврата работнику личных средств, затраченных им при выполнении своих должностных обязанностей (оплата мобильной связи, компенсация расходов на ГСМ и амортизации при использовании личного автомобиля, частичный или полный возврат затрат на обучение);
- некомфортные, антисанитарные, не соответствующие нормам, условия труда;

- трудности с доставкой персонала до места работы и обратно;
- отсутствие условий для продвижения по службе (карьерного роста);
- неоплата ученических отпусков;
- отсутствие возможности повышения уровня квалификации;
- неэффективность процедур отбора и оценки кандидатов;
- неадекватность мероприятий введения в должность с бесконтрольной адаптацией;
- применение принципа «соковыжималки» в работе с персоналом (жесткая структура);
- прецеденты резких (без предупреждения сотрудников) увольнений и наборов персонала в организацию, влияющие в конечном итоге на стабильность компании.

Рассмотрев особенности управления персоналом в малом бизнесе, перейдем непосредственно к предмету исследования и изучим механизмы управления персоналом в гостиничной сфере.

Кадровый менеджмент в гостиничном бизнесе имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой бизнеса:

- постоянное колебание потребительского спроса;
- производительность труда в значительной степени зависит от самих работников – их личных способностей, усилий и стараний;
- существенная субъективность стандартов;
- высокая текучесть кадров.

Как следствие, имеют место – неравномерность темпа работы персонала, сезонные колебания его загрузки, ненормированное рабочее время, неполная или эпизодическая занятость, зависимость качества работы от скорости ее выполнения. В силу этих особенностей от менеджеров по персоналу требуется в первую очередь умение находить удовлетворяющих именно этим требованиям работников, оценивать их способности и предоставлять соответствующую им работу. Последнее особенно важно, так как в отличие от других предприятий сферы услуг гостиница представляет собой конгломерат большого числа подразделений и служб, существенно отличающихся друг от друга условиями и требованиями [68].

В России гостиничный бизнес характеризуется следующими кадровыми особенностями.

1. Отечественный отельный бизнес достаточно молод, поэтому специалистов в этой области не так много. Как правило, за основу управления гостиничным предприятием отечественные отельеры берут

западный опыт управления. Это относится и к особенностям построения системы управления персоналом.

2. Отечественные кадры в гостиничной индустрии имеют достаточно быстрый карьерный рост. В среднем путь от должности низового уровня до руководителя в российских гостиницах составляет 4-5 лет.

3. В России пока нет единой системы должностей гостиничного сектора. В развитых гостиницах одна и та же должность может сильно отличаться по названию, функциональным обязанностям и оплате.

4. В России, в отличие от других стран, от отечественных туристов, которых пока в отелях большинство, редко возможно получить чаевые. В нашей культуре этого не принято. При этом отельеры отмечают, что российские туристы более требовательны к качеству обслуживания, чем иностранные. При мизерных чаевых в отечественных гостиницах уровень оплаты сотрудников невысокий, особенно низового персонала. В качестве компенсации в некоторых гостиницах в России внедряются программы карьерного роста, бонусные и премиальные системы оплаты.

5. Сегодня в российском гостиничном бизнесе наиболее востребованы такие специалисты как горничные, администраторы службы приема и размещения, официанты и повара. В крупных гостиницах в штате работают специалисты по связям с общественностью и PR-менеджеры, а также медицинские специалисты, аниматоры, массажисты и т.д. Сравнительно недавно, в российских крупных отелях появились менеджеры по управлению доходами отеля. В их компетенцию входит повышение доходности учреждения гостеприимства.

При этом при подборе персонала работодатели сталкиваются с целым рядом проблем, среди которых завышенные зарплатные ожидания кандидатов, недостаток квалификации, неудовлетворительный уровень владения английским языком, нежелание большой части соискателей начинать работу в отеле с линейной позиции [69].

Отмечаются две основные проблемы в сфере управления персоналом гостиничной сферы: это снижение престижности работы в индустрии гостеприимства и уменьшение числа соискателей вследствие демографической ямы 1990-х.

Программа обучения в вузах, дающих сегодня гостиничное образование, несколько оторвана от потребностей индустрии. Например, одним из ключевых навыков является работа с IT-системами, чему сегодня практически нигде не учат. Конечно, нового сотрудника можно обучить работе, но время его адаптации увеличится. При этом нужно понимать, что

если бы этот навык присутствовал изначально, стоимость выпускника на рынке труда могла бы быть выше.

Также отмечается недостаточный уровень владения студентами иностранными языками. Количество часов, отводимых на изучение английского в вузах, сокращается. Это также снижает стоимость выпускников на рынке.

Еще одна большая проблема гостиничного образования в России — непродолжительная производственная практика. Невозможно чему-то научить студента за одну-две недели практики в отеле [70].

Внедрение в деятельность предприятий гостиничной индустрии международных стандартов — необходимость, связанная с постоянно растущими объемами въездного туризма, а также со вступлением России в ЮНВТО (Всемирная организация туризма). Мировая практика в развитии гостиничной индустрии определяет ведущую роль управляющего менеджмента в маркетинговой стратегии. Сегодня российская гостиничная индустрия вынуждена конкурировать с высокопрофессионально организованным туристским бизнесом зарубежных стран. В последние годы в России резко вырос спрос на высококвалифицированных управленцев гостиничными предприятиями [71].

В ближайшее время Росстандартом запланировано стандартизировать все отрасли индустрии гостеприимства: отели, рестораны, туристический бизнес, перевозки, услуги прачечных.

Задача стандартизации — интегрировать российский гостиничный и турбизнес в мировую экономику. Если среди пятизвездочных отелей 90% соответствуют мировым стандартам, управляются в основном международными сетями, то среди отелей трех- и четырехзвездочного уровня международных брендов значительно меньше, а среди двухзвездочных почти совсем нет. Они нуждаются в техническом переоснащении, причем стандарты каснутся не только строительства и прокладки коммуникаций, но и мебели, сантехники, бытовой техники [72].

Также стоит отметить о недавней, в сравнении с развитыми странами, практикой внедрения аутсорсинга на предприятие. Аутсорсинг представляет собой передачу определенных видов функций производственной деятельности сторонней организации на условиях договора [73].

Аутсорсинг является важнейшей тенденцией современной экономики. На аутсорсинг могут быть переданы учетные функции, ИТ-поддержка, функции управления, набора персонала и т.д. рынок аутсорсинга настолько популярный за рубежом, динамично развивается в нашей стране и регулярно представляет вниманию новые и необычные продукты, однако большинство

российских компаний не спешат воспользоваться данной возможностью и до сих пор предпочитают выполнение максимального количества функций собственными силами. Переход на аутсорсинг является стратегическим решением, направленным на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [74].

Не вызывает сомнений тот факт, что производительность труда в нашей стране значительно ниже, чем в странах Запада. Исследователи по-разному объясняют причины таких диспропорций. Однако очевидно одно – их основой являются не только различия в технологиях, но и в подходах к организации бизнеса. В этой связи, представляет существенный интерес результаты аудита производственных процессов на некоторых предприятиях тяжелого машиностроения. Так, было установлено, что более 70% всех потерь рабочего времени на основном производстве происходит во вспомогательных службах, где занято порядка половины рабочих. При этом вспомогательные рабочие лишь 50-65% времени заняты непосредственно работой, а остальное время находятся в ее ожидании. Как показывает практика, использование таких форм хозяйственных отношений как аренда, подряд, кооперация, субконтрактинг и аутсорсинг позволяет на 10-20% снизить трудоемкость, материалоемкость, фондоемкость и соответственно повысить производительность труда [75].

Графически возможности и риски аутсорсинга можно представить следующим образом (Рисунок 15).

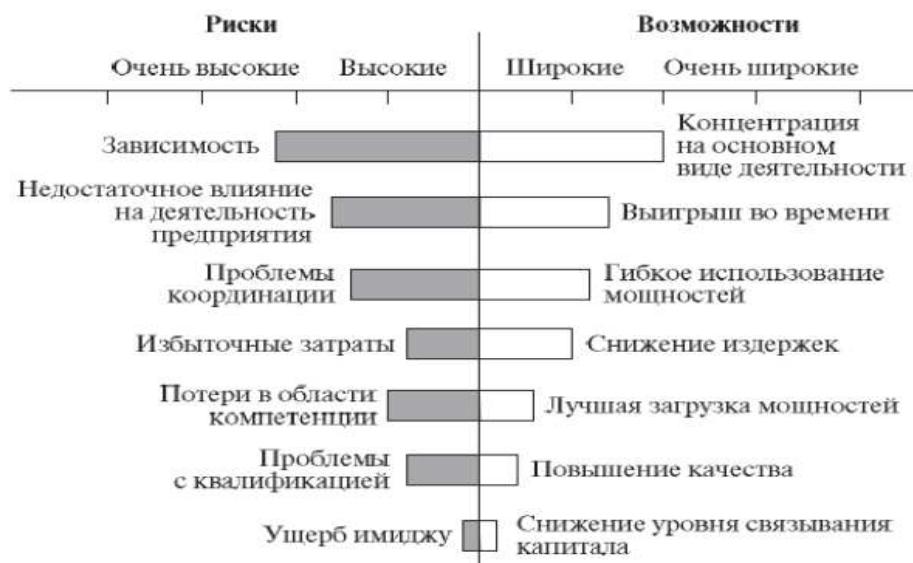


Рисунок 15 – Риски и возможности аутсорсинга

Наиболее популярные виды аутсорсинга в России представлены на рисунке 16.

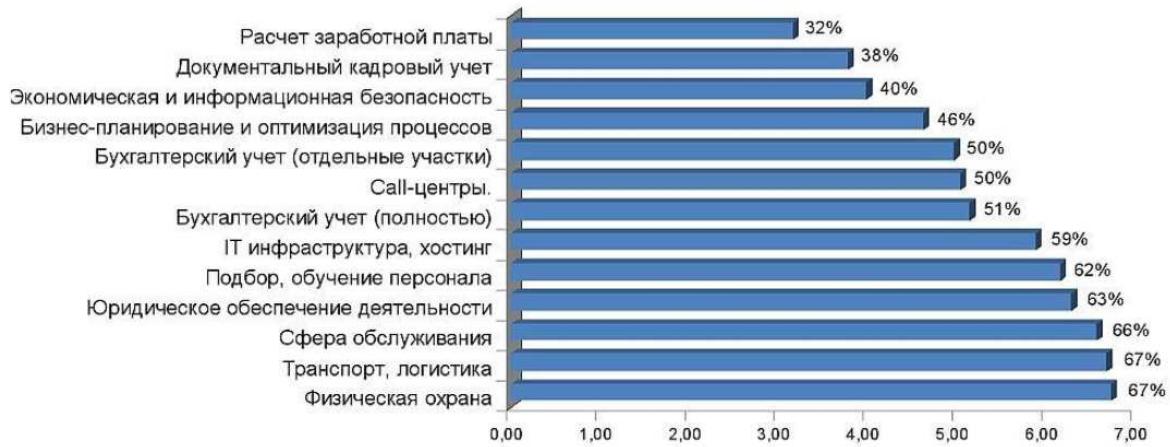


Рисунок 16 – Рейтинг популярности по видам аутсорсинга в российских компаниях

Наибольшее распространение в России получили низко технологичные виды аутсорсинга. Отсюда, можем предположить, что низкое распространение аутсорсинга в России связано преимущественно с отсутствием организаций в ряде отраслей, которые предполагают обладание высоким технологическим уровнем и высококвалифицированным персоналом [76].

Проведено исследование предпринимательского сообщества Красноярского края [77] с целью выявления действующей системы управления персоналом на предприятиях края, а также определения проблемных точек в данном направлении.

Опрошено 15 респондентов – владельцев предприятий малого бизнеса. Преимущественно были опрошены микропредприятия со штатом до 15 человек (Рисунок 17).

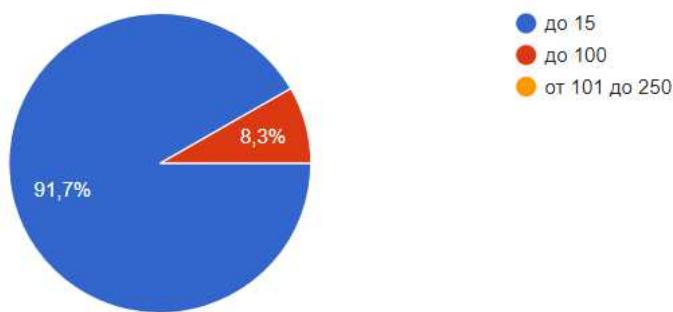


Рисунок 17 – Ответы респондентов на вопрос «Сколько человек работает на Вашем предприятии?», %

Четверть респондентов отметили, что поиском сотрудников занимаются ежемесячно, что подтверждает факт высокой текучести кадров (Рисунок 18).

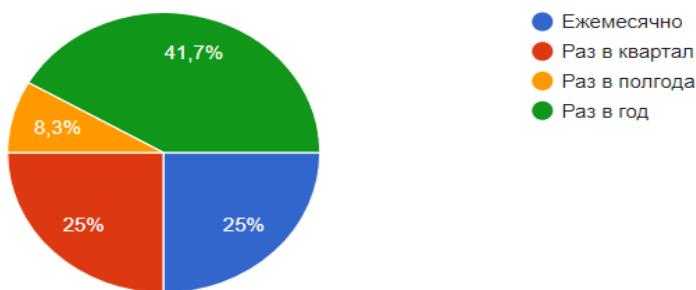


Рисунок 18 – Ответы респондентов на вопрос «Как часто вам приходится искать сотрудников?», %

Основными способами поиска работников являются размещение вакансий на специализированных интернет-порталах по поиску работы, поиск через социальные сети и через знакомых. При этом ни один из респондентов не отметил, что обращается в кадровые агентства или государственную службу занятости за содействием в поиске работников, что объясняется отсутствием дополнительных средств на поиск персонала через кадровые агентства и нежеланием взаимодействовать с государственными органами службы занятости, либо отсутствием информации о возможных вариантах взаимодействия.

Отмечается, что на предприятиях малого бизнеса одинаково сложно найти как обычных рабочих и специалистов, так и руководителей (Рисунок 19). Данный факт связан с нехваткой квалифицированного персонала, желающего работать в малом бизнесе, а также непривлекательными условиями для профессиональной деятельности.

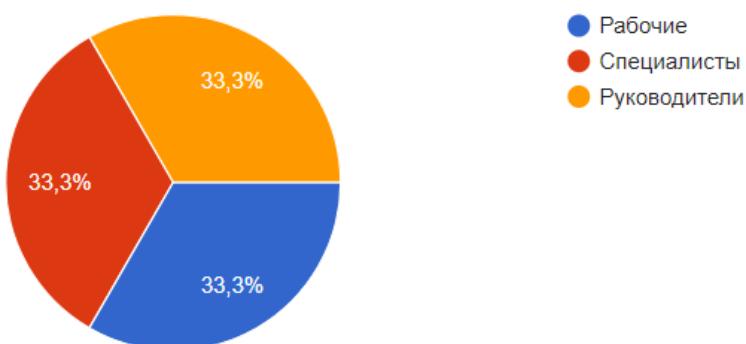


Рисунок 19 – Ответы респондентов на вопрос «Каких специалистов сложнее всего найти?», %

В ходе опроса также выявлено, что на малые предприятия работодатели готовы брать сотрудников без опыта работы и готовы обучать новых сотрудников.

На предприятиях 83% опрошенных работодателей не действует система развития персонала, что отражает отсутствие заинтересованности предпринимателей в развитии собственных сотрудников.

Главными проблемами при управлении персоналом на предприятиях стали нехватка кадров, высокая текучесть кадров и отсутствие подходящих сотрудников.

Также были названы основные причины ухода сотрудников, к ним относятся:

- развитие сотрудников, выход на другой уровень;
- несоответствие выполняемого объема работы оплате труда;
- отсутствие дисциплины среди работников;
- отсутствие на предприятии возможности для развития.

В анкете работодателям предлагалось дать характеристику идеального сотрудника, были названы следующие качества: целеустремленность, приверженность труду, стремление к обучению, вежливость, инициативность, ответственность, стрессоустойчивость, исполнительность, дисциплинированность,.

Как видно из приведенных выше характеристик, работодателями предъявляются требования только личностного характера. Нет ни одного утверждения о профессионализме работника, его квалификации и компетентности, что означает, что работодатели готовы принимать любых специалистов, отвечающих лишь определенным личностным характеристикам – это также говорит о нехватке кадров у бизнеса.

Обобщая итоги опроса, отметим, что на предприятиях малого бизнеса в Красноярском крае регулярно происходит поиск персонала, что связано с высокой текучестью кадров, а также отсутствием необходимых работников. В связи с чем работодатели отмечают возможность приема на работу претендентов без опыта работы и готовы обучать новых сотрудников. Поиск кадров в малом бизнесе осуществляется в основном силами руководителя – подача объявлений на специализированные интернет-порталы, размещение информации о вакансиях в социальных сетях, поиск через знакомых. На предприятие одинаково сложно подобрать рабочего, специалиста и руководителя. Также отмечается отсутствие системы развития сотрудников на предприятиях, что служит причиной увольнения сотрудников, также как и низкая заработная плата, недисциплинированность работников. Выработку мер по совершенствованию системы управления персоналом

на предприятиях малого бизнеса необходимо производить исходя из полученных результатов исследования предпринимательского сообщества. Развитие данных направлений поможет повысить качественную и количественную структуру персонала предприятий сектора МСП. При выработке мер по совершенствованию системы управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса, исходя из результатов проведенного исследования, особое внимание следует уделить системе развития персонала.

В январе 2013 года на заседании исполкома Международной федерации студенческого спорта (FISU) в Бельгии город Красноярск был выбран столицей зимней Универсиады-2019 [78].

Рассматривая право проведения XXIX Всемирной зимней Универсиады 2019 года в г. Красноярске, возникает необходимость оценки эффектов от ее подготовки и проведения. Безусловно, проведение такого крупного международного спортивного мероприятия станет толчком к развитию сектора МСП, однако к предприятиям будут предъявляться большие требования.

Г.Ф. Каячев в своей статье отмечает, что к нематериальным составляющим наследия, формирующими социальный капитал города, можно отнести новую городскую среду, отвечающую передовым практикам и современным стандартам гостеприимства. Существенным фактором станет уровень и качество туристической среды, то есть то, чем город сможет привлечь своих посетителей после Универсиады – это качество и уровень развития туристической инфраструктуры (гостиницы, рестораны, уровень обслуживания). Еще одним фактором является умение и возможность за счет подготовки и проведения Универсиады сформировать узнаваемый на мировом уровне бренд города Красноярска, улучшить имидж города и повысить его инвестиционную привлекательность, что будет способствовать привлечению на территорию города последующих мировых событий (выставки, конгрессы, другие спортивные события). Ключевым фактором, необходимым для привлечения в город бизнеса и создания корпоративной среды станет уровень развития человеческого капитала и качество рабочей силы [79].

Говоря о развитости сферы гостеприимства в Красноярском крае, отметим результаты социологического исследования. По результатам социологического исследования на тему «Оценка качества туристических услуг и потребительских предпочтений в сфере туризма на территории Красноярского края», проведенного исследовательским холдингом Romir, 85% опрошенных указали на низкий уровень развития туристической

индустрии в Красноярском крае. Анализ факторов неудовлетворенности местом отдыха указал на то, что 28% респондентов неудовлетворены предоставленным сервисом, а 8% опрошенных остались недовольны персоналом коллективных средств размещения. Претензии к персоналу касались низкой квалификации персонала, недостаточности опыта, невежливости [80].

Результаты проведенных исследований позволили выявить проблемные аспекты в деятельности малого и среднего предпринимательства в части управления персоналом, а также наметить пути и перспективы развития данного направления.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию механизмов управления персоналом на предприятии малого бизнеса с учетом зарубежного опыта

3.2 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии малого бизнеса с учетом зарубежного опыта

Проанализировав существующий опыт управления персоналом на предприятиях малого бизнеса за рубежом, в том числе на предприятиях гостиничной индустрии, с учетом опыта проведения массовых мероприятий, а также проведя комплексную оценку деятельности ООО «Уют», в том числе по направлению управления кадрами предлагается внедрить на предприятие следующий комплекс мероприятий по управлению персоналом и повышению его эффективности.

Отмечая участие г. Красноярска в проведении Всемирной зимней универсиады 2019 года, по мнению Ирины Максимовой – исполнительного директора Сибирской ассоциации гостеприимства, в целом для отельного бизнеса Зимняя Универсиада – очень важное мероприятие. От того, насколько качественно будут приняты гости, будет зависеть, захотят ли они вернуться в город в дальнейшем. Если Красноярск себя хорошо зарекомендует, занятость номеров в гостиницах впоследствии будет более 40% [92].

Основываясь на опыте США, когда был увеличен размер минимальной заработной платы, отрицательно отразивший на заработной плате, необходимо предусмотреть необходимые мероприятия в работе предприятия, с целью минимизации негативного влияния от увеличения минимального размера оплаты труда на финансовые показатели фирмы, не допустить увеличения нагрузки на персонал за счет сокращения штата работников и экономии на заработной плате.

Использование таких форм хозяйственных отношений как аренда, подряд, кооперация, субконтрактинг и аутсорсинг позволяет на 10-20% снизить трудоемкость, материалоемкость, фондоемкость и соответственно повысить производительность труда. Именно поэтому представляется возможным переход на аутсорсинг для профессий, не требующих квалификации – уборщик, горничная, так как основное увеличение заработной платы произойдет для должностей, по которым заработная плата ранее была ниже уровня МРОТ.

Преимуществом такого вида отношений для малого предприятия станет экономия средств на заработной плате и социальном пакете для

сотрудников, снижение нагрузки на управляющего в части обучения персонала.

Как считают Е.В. Давыдкин и Д.М. Назаров [93] передача бизнес-процессов на аутсорсинг позволит:

- сосредоточить свои ресурсы и внимание на ведение основного бизнеса;
- снизить расходы на процессы, не являющиеся ключевыми для бизнеса. Передача на аутсорсинг бизнес-процессов не требует капитальных вложений и финансируется в рамках текущих операционных расходов;
- сократить операционные затраты на поддержку передаваемых бизнес-процессов включая расходы на персонал, содержание рабочего места, расходы на консультационные услуги;
- получить доступ к лучшим ресурсам и стандартам ведения бизнеса для качественного выполнения непрофильных функций;
- перенести риски и ответственность на профессиональную компанию, оказывающую услуги по аутсорсингу.

Основные характеристики аутсорсинга приведены в таблице 18 [94].

Таблица 18 – Основные характеристики аутсорсинга

Признак	Характеристика
Юридическое сопровождение	Заключается договор об оказании аутсорсинговых услуг
Лица, выполняющие переданные функции	Определенный круг лиц
Специализация компаний или лиц, выполняющих работы	Специализированная организация, которая выполняет конкретную работу
Оплата выполненных работ, услуг	Фиксированная оплата труда
Решение спорных вопросов	Возможно совместное принятие решений
Ответственность за результаты работ	Полностью несет организация-аутсорсер
Результаты проведенных работ	Известны примерные варианты результатов

С целью увеличения лояльности сотрудников к организации, а также повышения продолжительности периода работы на предприятии и снижения текучести кадров, предлагается ввести на предприятие систему привилегий для сотрудников, работающих на предприятии продолжительный период времени.

В соответствии с японским опытом, на руководящие должности не следует назначать новых сотрудников, пришедших из других организаций. Предполагается, что управленец, должен понимать всю суть происходящих процессов на предприятии, именно поэтому для данной категории

должностей следует пройти определенный карьерный рост от низшей ступени. Так, в случае успешной работы в должности в течение 5 лет, при официально подтвержденном хорошем выполнении должностных обязанностей (грамота, благодарственное письмо от руководителя организации) сотруднику будет предлагаться перейти на более высокую должность. Период в 5 лет выбран не случайно, а исходя из анализа структуры персонала, который показал, что 75% работников работают на предприятии менее 5 лет. Однако необходимо иметь в виду, что иногда для назначения на определенную должность необходимо иметь соответствующий уровень образования. Внедрение данного подхода повысит лояльность сотрудников к предприятию, а также позволит снизить количество уволенных сотрудников, заинтересует работников в успешном осуществлении своих должностных обязанностей. Пример карьерного роста сотрудников ООО «Уют» приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Примерная модель карьерного роста сотрудников ООО «Уют» при повышении в должности

Занимаемая должность	Возможная должность при повышении	Требования для перевода на более высокую должность
Управляющий гостиницей	Директор	Высшее образование в сфере управления опыт работы на предприятии не менее 10 лет
Администратор	Управляющий гостиницей	Высшее образование в сфере гостиничного дела, либо управления, опыт работы на предприятии не менее 5 лет
Администратор	Бухгалтер	Высшее образование в сфере бухгалтерского учета, либо управления, опыт работы на предприятии не менее 5 лет
Кастелянша, рабочий по обслуживанию зданий	Заведующий хозяйством	Высшее образование в сфере управления, опыт работы на предприятии не менее 3 лет
Кухонный рабочий	Повар	Среднее профессиональное образование по направлению деятельности, опыт работы на предприятии не менее 2 лет

Также по итогам деятельности сотрудников, при отсутствии возможности в повышении должности работника, включить его в кадровый резерв предприятия с возможностью должностного роста.

Как было выявлено при изучении зарубежного опыта кадровой политики малых предприятий, многие организации занимаются обучением своих сотрудников. Обучение – важный процесс, результаты которого нельзя недооценивать. На малых предприятиях не всегда хватает средств, чтобы заниматься обучением сотрудников. Тем не менее, именно обученные сотрудники приносят вклад в развитие предприятия. Предлагается при приеме на работу нового сотрудника функции по обучению и введению в должность возложить на управляющего гостиницей. Обучение будет включать в себя следующие направления:

- введение в должность. Знакомство сотрудника с его должностными обязанностями, правами;
- обучение особенностям работы. Изучение специфики осуществления деятельности;
- знакомство со всеми отделами предприятия. Для лучшего понимания всех процессов, происходящих в организации необходимо понимать сущность деятельности каждого из отделов.

Такой процесс обучения нового сотрудника позволит максимально наделить знаниями сотрудника и уменьшит срок адаптации. Однако было бы неправильным проводить обучение лишь с новыми сотрудниками. Обучение не только новых сотрудников, но и уже работающих позволит двигаться предприятию вперед и не оставаться на месте.

Обучение уже действующего персонала предлагается организовывать по двум направлениям:

- стажировка на других предприятиях. Экскурсии на другие предприятия позволяют обменяться компаниям опытом, выявить успешные практики для дальнейшего внедрения в деятельность своего предприятия. Однако стоит отметить, что проведение данного мероприятия невозможно без договоренности с партнерами в сфере гостиничных услуг. Для реализации такого мероприятия необходимо заключение соглашения о сотрудничестве в сфере развития персонала и обмена опытом;
- прохождение кратковременных курсов или обучающих семинаров, в том числе на онлайн-платформах. Такой вид обучения позволит максимально снизить количество времени на обучение сотрудников, в случае обучения онлайн – существует возможность обучения без отрыва от производства, что очень выгодно для малого предприятия.

Возвращаясь к опросу малого бизнеса Красноярского края, стоит отметить высокую потребность работников в обучении и развитии. Таким образом, внедрение данных мероприятий на предприятие повысит удовлетворенность работников.

Безусловно, обучение сотрудников для малых предприятий станет весьма затратным для бюджета. Именно поэтому предлагается проводить обучение работников по данным направлениям только раз в год, не более чем для 4 сотрудников (20% от общего числа сотрудников). Тем самым раз в 5 лет весь штат сотрудников предприятия будет проходить обучение. Как показывают скандинавские исследования – большинство предприятий малого бизнеса разорилось в первый год деятельности по причине низкой квалификации руководителей. Поэтому стоит учесть, что наряду с обычными сотрудниками предприятия обучение должен проходить и руководитель. Постоянно повышая квалификацию, руководитель будет иметь больше возможностей для развития бизнеса, т.к. зачастую закрытие предприятий малого бизнеса связано с некомпетентностью и низким уровнем квалификации руководителя.

Работники предприятий не всегда находятся в курсе дел организации. Предлагается перенять опыт Японии, когда для сотрудников создаются информационные флипчарты, на которых отображаются сведения о деятельности предприятия, проводится анализ всех параметров. Создание такой информационной стойки не потребует многих затрат, заполнением данных будет заниматься бухгалтер и управляющий гостиницы. Специалистам не придется отдельно заниматься анализом и обобщением данных, такая информация уже содержится в отчетности предприятия, необходимо будет только ее отобразить соответствующим образом. При этом каждый сотрудник гостиницы будет находиться в курсе текущих дел предприятия.

С целью увеличения продолжительности работы сотрудников на предприятии предлагается внедрить систему поощрения за стаж работы в гостинице (Таблица 20).

Таблица 20 – Система поощрения за стаж работы в ООО «Уют»

Стаж работы на предприятии	Надбавка к заработной плате (%)
До 1 года	0
От 1 до 3 лет	2
От 3 до 5 лет	5
Более 5 лет	7

Внедрение системы надбавки к заработной плате будет стимулировать персонал работать на предприятии большее количество времени, а невысокий процент доплат к заработной плате существенным образом не отразится на затратах компании, так как инвестиции в персонал

организации – это всегда успешное вложение средств, которое отражается на развитии организации.

Изучив зарубежный опыт управления персоналом на малых предприятиях, в частности гостиницах, с учетом предстоящей Зимней универсиады – 2019, с учетом собственного опроса руководителей предприятия малого и среднего бизнеса, показавшим на то, что сотрудникам малых предприятий не хватает развития, предлагаем создать на предприятии программу развития персонала. Программа развития персонала будет разработана на ближайший год с дальнейшей возможностью ее доработки на более долгосрочную перспективу. В целом форма программы будет являться унифицированной для предприятий малого бизнеса, однако в ней необходимо учитывать специфику конкретного предприятия.

Цель программы – обеспечение постоянного развития персонала в соответствии с целями развития предприятия и потребности работников в профессиональном росте. Программа развития персонала должна учитывать условия деятельности предприятия, стратегию его развития и текущий уровень трудового потенциала. Их анализ позволяет сформулировать ключевые положения программы [95].

Проблематика программы (для ООО «Уют»): увеличение затрат на персонал, отсутствие программы обучения и развития на предприятии.

Приоритетные формы развития (для ООО «Уют»): внешние и внутренние формы обучения, повышение квалификации, улучшение коммуникационных каналов, социально-психологического климата и нематериального стимулирования работников.

План разработки программы включает следующие направления:

- выявление всех целей и задач, которые ставятся перед предприятием, определение приоритетности (степень важности) каждой цели или задачи;
- разработка детальных шагов, необходимых для выполнения стоящих задач;
- определение ресурсов, необходимых для осуществления каждого шага, расчет стоимость ресурсов;
- тайминг исполнения программы;
- обсуждение программы с сотрудниками предприятия, внесение корректировок, при необходимости;
- утверждение программы, внедрение на предприятие.

Разработку такой программы возможно поручить консалтинговой компании, но в целом с составлением программы у руководителя не должно возникнуть каких-либо препятствий, т.к. руководитель малого предприятия хорошо осведомлен о работе всей организации. В целом форма программы

будет являться унифицированной для предприятий малого бизнеса, однако в ней необходимо учитывать специфику конкретного предприятия.

Структура программы развития персонала.

1. Титульный лист программы с указанием даты, на какой период и кем составлена, кем утверждена.

2. Общие положения. Описание текущей ситуации.

– Информация об основной деятельности организации.

– Текущее положение организации.

– Краткое изложение стратегии компании, политики в области управления человеческими ресурсами и т. п.

– Возможности, ограничения, проблемы, угрозы и т. п. предприятия.

3. Цели.

– Количественное развитие персонала.

– Качественное развитие персонала.

4. Функциональные планы.

– План набора персонала.

– План увольнений и кадровых перемещений.

– План работы с кадровым резервом.

– План обучения персонала.

– План проведения аттестаций.

– План стимулирования персонала.

– План коммуникации с персоналом (презентации, собрания и совещания, встречи, публикации в доступных СМИ, письма, приказы, семинары).

– Другие функциональные планы (при необходимости).

5. Календарный план реализации программы (должен содержать сведения об исполнителях, ответственных, плановые показатели для контроля выполнения, перечень необходимых ресурсов).

6. Бюджет (составляется на основе функционального плана).

7. Заключение (общие рекомендации, принципы, выводы, замечания).

8. Приложения (документы, необходимые для пояснения отдельных пунктов плана).

Программа не должна быть громоздкой и включать много страниц, положения программы необходимо формулировать четко, они должны толковаться однозначно.

Для оптимизации программы для ООО «Уют» предлагается объединить разделы 3-5 и представить их по следующей форме (Таблица 21).

Таблица 21 – Форма представления положений программы

№	Цели и задачи, стоящие перед предприятием	Мероприятия в сфере кадрового управления, необходимые для выполнения целей и задач предприятия	Ответственный	Срок исполнения	Требуемые ресурсы

Разработанная программа развития персонала для ООО «Уют» приведена в приложении Б.

Таким образом, нами были предложены мероприятия по совершенствованию механизма управления персоналом на малом предприятии. С целью выявления экономической эффективности предложенных мер проведем экономическое обоснование внедрения предложенных мероприятий.

3.3 Социально-экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий на предприятие

Для внедрения на предприятие предложенных ранее разработанных мероприятий необходимо выяснить насколько экономически выгодным станет внедрение данных решений на предприятие. В частности, изучив преимущества, которые дает аутсорсинг, проведем анализ затрат перехода гостиницы на аутсорсинг по замене низкоквалифицированного персонала.

Для начала рассчитаем затраты на персонал и его содержание. Передачи на аутсорсинг подлежат профессии вспомогательного персонала, такие как горничные и уборщики (8 человек). Работая с аутсорсинговой компанией, гостиница может манипулировать штатом, расширяя и сужая его по мере необходимости в кратчайшие сроки.

В связи с тем, что переход на аутсорсинг имеет свои риски, массово отдавать все профессии, которые можно заменить наемным персоналом, не стоит. Как отмечает Вайсблат Б.И. и Кузнецова Ю.В. [96] у аутсорсинга имеется свой жизненный цикл, на начальном этапе которого на предприятие внедряется аутсорсинг для отдельных незначительных бизнес-функций, далее переходят к полной передаче внутренних сервисов. Некоторые из организаций приходят к этапу возвращения бизнес-функций снова внутрь компании, что возникает по причине неудовлетворенности в обслуживании, либо достижении результата от использования аутсорсинга. Авторы

предлагают схему принятия решения о передаче бизнес-функции на аутсорсинг (Рисунок 22).

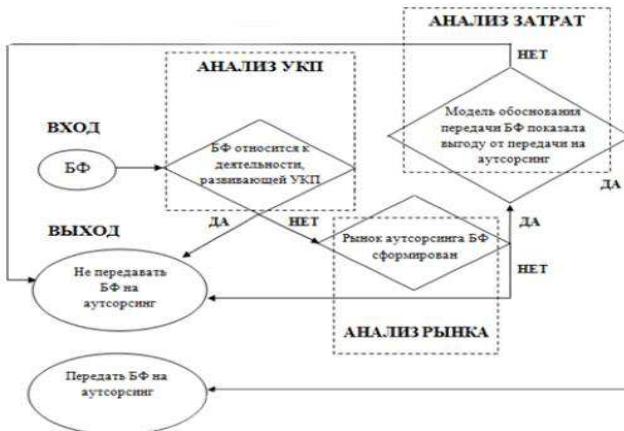


Рисунок 22 – Схема принятия решения о передачи бизнес-функции на аутсорсинг

Таким образом, схема принятия решения о передачи бизнес-функции на аутсорсинг включает три этапа:

- анализ устойчивого конкурентного преимущества (УКП);
- анализ рынка аутсорсинговых услуг;
- анализ затрат.

Передача услуг по уборке помещения не влияет на конкурентоспособность предприятия. Рынок клининговых услуг в Красноярске достаточно развит, на что указывает большое количество клининговых компаний в городе. Расчет затрат на персонал приведен в таблице 22 (по состоянию на январь 2018 года).

Таблица 22 – Расчет затрат на персонал вспомогательный персонал

Статья затрат	Вспомогательный персонал
Размер оклада, руб.	9489
Количество штатных единиц, чел.	8
Районный коэффициент (30%), руб.	22773,6
Надбавки за стаж работы в районах с особыми климатическими условиями (30%), руб.	22773,6
Отчисления в страховые фонды (30,2%), руб.	36680,7
Итого за месяц работы, руб.	158139,9
Премия по итогам года (100% оклада), руб.	75912
Итого за год работы, руб.	1973590,8

Исходя из произведенного расчета, можно отметить, что в месяц на 8 сотрудников низшей ступени в должностной иерархии тратится порядка 160 тыс. рублей. В год такая сумма составляет 1,97 млн. рублей. Также стоит учитывать, что помимо расходов, связанных с оплатой труда работодатель несет затраты на инвентарь для работников – моющие средства, материалы для уборки помещений, форма сотрудников гостиницы и пр. Расчет затрат на инвентарь сотрудников приведен в таблице 23. Для расчета стоимости товара использовались данные оптовой базы «Милый Дом» [97]. Данная оптовая база была выбрана путем анализа цен на бытовые принадлежности и инвентарь среди оптовых компаний города Красноярска, в ходе которого было выявлено о наибольшей выгоде при заказе товара у данного поставщика. Минимальный набор необходимых товаров для уборки включает в себя следующий инвентарь: швабра, половая тряпка, салфетка для сухой и влажной уборки, чистящее средство, перчатки, губка, мешок, ведро, щетка, униформа.

Таблица 23 – Расчет затрат на инвентарь персонала за год

Наименование товара	Количество на 1 месяц, ед.	Количество на 1 год, ед.	Стоимость ед. товара, руб.	Общая стоимость, руб.
Швабра	8	8	434,14	3473,12
Половая тряпка	8	32	38,88	1244,16
Салфетка для сухой и влажной уборки	8	96	12,69	1218,24
Чистящее средство	8	96	159,22	15285,12
Перчатки	32	384	18	6912
Губка	32	384	11,86	4554,24
Мешок	30	360	1,2	432
Ведро	8	8	84,14	673,12
Щетка	8	32	42,14	1348,48
Форма	8	8	1100	8800
Итого				43940,5

Подводя итог, годовые затраты на вспомогательный персонал гостиницы составят 1 973 590,8 рублей, затраты на инвентарь для работников равны 43 940,5 рублей, общие затраты на содержание вспомогательного персонала составляют 2 017 531,3 рублей в год.

Для расчета затрат при привлечении стороннего клинингового персонала были рассмотрены компании г. Красноярска, предоставляющие

услуги по уборке. Сравнительный анализ компаний позволяет сделать вывод о том, что наиболее выгодной для сотрудничества компанией является компания «Клевер» [98], предоставляющая широкий спектр услуг по приемлемым ценам.

Компания предлагает услуги по ежедневной уборке помещения, при этом предоставление инвентаря не требуется – у сотрудников компании полностью собственное оснащение.

Жилая площадь гостиницы составляет 1880 м^2 , гостиница состоит из 4 этажей. Согласно информации клининговой компании – уборка в гостинице составляет 10 рублей за м^2 . На основании данных произведем расчет стоимости уборки гостиницы.

При этом стоит отметить, что средняя загрузка гостиницы колеблется на уровне 50%, а средняя продолжительность проживания в номере – 3 дня. Поэтому расчет будет производиться, исходя из того, что смена номеров происходит раз в 3 дня, а используемый номерной фонд – 47 номера. Тогда среднее количество обслуживаемых номеров в месяц будет определяться по формуле 1.

$$\frac{\text{Среднее количество дней в месяце}}{(30)} * \frac{\text{используемый номерной фонд (52)}}{(3)} = 470 \quad (1)$$

Средняя площадь номера – 21 м^2 . Используемые 470 номеров с площадью в 21 м^2 составляют общую площадь в 9870 м^2 – эта площадь будет ежемесячно предоставляться клининговой компании для уборки. При цене в 10 рублей за м^2 месячная уборка номеров будет стоить 98 700 рублей, в год – 1 184 400 рублей.

Также необходимо ежедневно проводить уборку не только в номерах гостиницы, но и в самом здании. Нежилая площадь гостиницы составляет 281 м^2 – эта площадь также будет предоставлена для уборки. По информации клининговой фирмы ежедневная уборка помещений стоит 5 руб. за 1 м^2 . Следовательно, ежедневная уборка гостиницы будет обходиться предприятию в 1405 рублей, в год (365 дней) такая уборка составит сумму 512 825 руб. Суммируя итог, отметим, что годовые затраты на аутсорсинг составят 1 697 225 рублей.

Таким образом, собственные затраты гостиницы на вспомогательный персонал в год равняются 2 017 531,3 руб., затраты на персонал при привлечении на аутсорсинг составят 1 697 225 руб. Финансовая выгода

аутсорсинга для ООО «Уют» оценивается на уровне 320 306,3 рублей – порядка 27 тыс. руб. ежемесячно.

При этом, стоит отметить, что с 1 мая 2018 года МРОТ повысился до 11 163 рублей, что повлечет за собой увеличение затрат на персонал еще на 17,6%.

Соотношение затрат при выполнении функции собственными ресурсами и затрат на аутсорсинг рассчитывается по формуле 2 [99].

$$\text{Эфф} = \frac{Z_{\text{собств}}}{Z_{\text{аутсорс}}}, \quad (2)$$

где $Z_{\text{собств}}$ – затраты компании на выполнение определенного процесса самостоятельно; $Z_{\text{аутсорс}}$ – затраты компании при выполнении определенного процесса с помощью аутсорсинга.

Согласно данному подходу, переход к аутсорсингу будет иметь смысл, если $\text{Эфф} > 1$. Экономическая эффективность, рассчитанная таким образом, показывает, во сколько раз снизятся издержки компании при передаче выполнения определенного процесса на аутсорсинг.

$$\text{Эфф} = \frac{2\ 017\ 531,3}{1\ 697\ 225} = 1,2$$

Таким образом, переход к аутсорсингу имеет смысл, так как произведенный расчет показывает, что издержки компании при передаче выполнения определенного процесса на аутсорсинг снизятся на 20%.

Помимо предложенного способа оценки эффективности перехода на аутсорсинга, существует еще множество вариантов расчета выгоды передачи бизнес-процесс сторонней организации. Предлагается следующая методика расчета, при которой сравниваются затраты на собственного сотрудника и внешнего исполнителя разовой работы D по формуле 3 [100].

$$D = \frac{X(Z+K)}{T} - A, \quad (3)$$

где X – предполагаемые трудозатраты сотрудника, в часах;

Z – величина месячной заработной платы;

K – величина косвенных расходов на сотрудника в месяц (соцпакет, обеспечение рабочего места и пр.);

T – количество рабочих часов в месяц (обычно – 176);

A – стоимость услуг аутсорсинговой компании.

Если разница D положительная, то выгоднее прибегнуть к услугам аутсорсинговой компании, чем выполнять работу силами штатного специалиста.

В рассматриваемом примере происходит следующий расчет:

$$D = \frac{176(121459,2+52641,9)}{176} - 140850 = 33251,1$$

Положительный результат проведенного расчета доказывает выгодность перехода к услугам аутсорсинговой компании.

Помимо экономии финансовых средств предприятия, а для малого предприятия очень важно держать контроль над расходами и не допускать их существенного увеличения, данные средства можно направить на развитие персонала, а именно обучение и повышение квалификации персонала, а также руководителя предприятия.

Произведем расчет затрат на обучение персонала. Как было отмечено выше, персоналу гостиницы необходимо повысить свою квалификацию в гостиничном деле, а также изучить иностранные языки. Для малого предприятия проводить обучение сотрудников с выездом за пределы города, либо с приглашением иногороднего тренера – весьма затратное мероприятие. Выгоднее всего проводить обучение непосредственно в г. Красноярске. На основе анализа образовательных услуг города Красноярска выявлено, что профессиональное обучение в сфере гостиничных услуг возможно получить на базе Центра дополнительного профессионального образования Сибирского федерального университета [101], а также в Центре кадровых компетенций ОАО «Гостиница Красноярск» [102]. Цены на услуги приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Цены на обучение

Наименование программы обучения	Наименование образовательной организации	Стоимость обучения, руб.	Продолжительность обучения, часов/дней
Организация работы Службы приема и размещения, отдела бронирования, call-центра. Разработка и внедрение стандартов работы	Центр кадровых компетенций ОАО «Гостиница Красноярск»	11200	2 дня
Управление качеством услуг и маркетинг услуг в индустрии гостеприимства. Международный опыт	Центр кадровых компетенций ОАО «Гостиница Красноярск»	11200	2 дня

Окончание таблицы 24

Наименование программы обучения	Наименование образовательной организации	Стоимость обучения, руб.	Продолжительность обучения, часов/дней
Регистрационный учет граждан РФ. Миграционный учет иностранных граждан и лиц без гражданства (в соответствии с действующим законодательством). Практика проверок органами прокуратуры, УФМС	Центр кадровых компетенций ОАО «Гостиница Красноярск»	7500	1 день
Организация работы Службы гостиничного хозяйства. Разработка и внедрение стандартов работы. Повышение качества обслуживания гостей	Центр кадровых компетенций ОАО «Гостиница Красноярск»	11200	2 дня
Английский/немецкий язык для начинающих (в сфере обслуживания)	Центр дополнительного профессионального образования Сибирского федерального университета	8800	72 часа
Программа профессиональной переподготовки «Гостиничное дело»	Центр дополнительного профессионального образования Сибирского федерального университета	14000	310 часов
Итого		63900	

С учетом того, что при введении аутсорсинга на предприятии и передачи отдельных бизнес-процессов для выполнения сторонней организацией, предполагается сэкономить до 320 306,3 руб. в год. При использовании данных сэкономленных средств на обучение сотрудников, за один год по образовательным программам, представленным в таблице 24, возможно обучить до 5 сотрудников.

Помимо обучения в учебных центрах в данный момент широко развивается онлайн-обучение. Регулярно в сети проводятся вебинары

на различные тематики. Средняя цена вебинара варьируется в диапазоне от 3 до 5 тысяч рублей.

Социальным эффектом от внедряемых мероприятий станет:

- улучшение качественного состава персонала предприятия за счет повышения квалификации сотрудников;
- развитие персонала, повышение его ценности на рынке труда;
- повышение качества, предоставляемых услуг;
- повышение лояльности персонала к предприятию;
- повышение мотивации персонала;
- повышение привлекательности рабочих мест;
- снижение текучести кадров;
- снижение затрат на поиск новых сотрудников;
- удержание высоквалифицированных специалистов;
- сосредоточение на основных бизнес-процессах компании;
- повышение производительности труда;
- насыщение кадрового рынка специалистами необходимой квалификации, обладающими необходимыми компетенциями.

В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года [103], одним из факторов, сдерживающим развитие малого и среднего предпринимательства в Красноярском крае, является дефицит квалифицированных кадров на предприятиях малого бизнеса. В Концепции развития туристской индустрии в Красноярском крае [104] среди факторов, сдерживающих развитие туристской индустрии на территории края, выделяет недостаточный уровень квалификации трудовых ресурсов, занятых в туристской отрасли. Таким образом, внедрение разработанных мероприятий позволит обеспечить реализацию Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2020 года, а также Концепции развития туристской индустрии в Красноярском крае и снизить количество факторов, сдерживающих развитие Красноярского края как в сфере малого бизнеса, так и в сфере туристской индустрии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Субъекты малого и среднего предпринимательства играют важную экономическую и социальную роль в развитии экономики в целом. Уровень развития малого бизнеса влияет на экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест, то есть решает многие актуальные экономические, социальные и другие проблемы. По уровню развития малого бизнеса специалисты судят о способности страны приспосабливаться к меняющейся экономической обстановке. Успех предприятия напрямую зависит от главного ресурса компании - персонала.

Несмотря на значительное количество публикаций по вопросам управления персоналом, механизмы управления персоналом в малом бизнесе не получили достаточного освещения. Именно поэтому исследование проблем и особенностей управления персоналом в организациях малого бизнеса легли в основу диссертационной работы.

В последние несколько лет в Западной Европе, США и Японии малый бизнес представлен совокупностью многочисленных малых и средних предприятий. Основания их масса – мельчайшие предприятия, где работают не более 20 человек. В странах Европейского союза, США и Китае критерии отнесения предприятий к субъектам малого и среднего бизнеса отличаются друг от друга. В США не выделяются средние предприятия и микропредприятия. В Китае, так же как и в США, критерии малых компаний устанавливаются для каждой отрасли отдельно. Следует отметить, что в Китае только в 2011 г. на основе Стандартов для классификации малых и средних предприятий стали выделяться микропредприятия. Также новая классификация включает самозанятое население.

В отличие от развитых стран, где вклад малого бизнеса в ВВП достигает 60%, а малые предприятия обеспечивают занятость порядка 70% населения, заметно существенное отставание России. В России вклад в ВВП – 20%. В малом бизнесе занято 22% населения.

В России преимущество среди предприятий малого и среднего бизнеса у микропредприятий, созданных индивидуальными предпринимателями. При этом наибольшее количество предприятий малого и среднего бизнеса сосредоточено в Центральном федеральном округе. В Красноярском крае в секторе малого и среднего бизнеса прослеживается аналогичная с российской ситуация: преобладают микропредприятия, образованные индивидуальными предпринимателями. Но в отличие от роста числа предприятий МСП в

России в Красноярском крае ситуация неоднозначна, за ростом количества предприятий следуют спады.

Механизм управления персоналом базируется на интеграции функций управления трудом, кадрами и социальным развитием. На предприятиях малых форм собственности, как правило, отсутствует кадровая служба ввиду малого штата сотрудников и высоких затрат на ее содержание. Управление малым бизнесом отличается еще и тем, что руководитель предприятия (в подавляющем большинстве случаев являющимся собственником) практически полностью контролирует каждый аспект деятельности компании. Он полностью вникает в дела и становится незаменимой фигурой.

Выделяются три группы механизмов управления персоналом: экономические, организационно-экономические, социально-психологические. Ценность эффективного механизма заключается в его универсальной способности адаптации к организационным изменениям, новым задачам в условиях их осуществления.

В различных странах имеются свои особенности по управлению персоналом в малом бизнесе. Общими чертами могут служить – постоянное обучение персонала, вклад государства в обучение работников малого бизнеса, повышение квалификации управленческих кадров, широкое использование аутсорсинговых услуг.

Управлением персоналом в отечественном малом бизнесе характеризуется следующими чертами: отсутствие «отраслевых» управленцев-профессионалов, несоответствие существующей системы подготовки кадров потребностям бизнеса, отсутствие перспектив в должностном росте, профессиональном развитии или повышении оплаты труда, низкая квалификация сотрудников, слабая формализация трудовых отношений, отсутствие организованного обучения работников, рост неформальной занятости.

Объектом настоящего исследования является ООО «Уют». Гостиница расположена в самом центре города, включает 94 номера с 148 местами. По результатам анализа деятельности предприятия были выявлены следующие тенденции: увеличение управленческих расходов, нестабильность кадрового состава, невысокая продолжительность работы персонала на предприятии, низкая квалификация у большинства сотрудников, отсутствие системы развития сотрудников.

С учетом изученного опыта предложены следующие мероприятия: передача бизнес-процессов на аутсорсинг (функции вспомогательного персонала), корректировка в системе должностного роста персонала,

внедрение системы надбавок за стаж работы, разработка и внедрение Программы развития персонала.

Основные положения Программы развития персонала включают в себя следующие мероприятия: повышение квалификации (компетентности) персонала, в частности руководящего состава в области менеджмента, финансов, маркетинга, управления персоналом и др.; внедрение аутсорсинга для должностей вспомогательного персонала с целью сокращения издержек на персонал и передачи бизнес-процесса предприятиям, более профессионально его выполняющим; повышение длительности работы сотрудников на предприятии (не менее 5 лет); обучение персонала владению несколькими языками и знанию различных национальных культур в связи с предстоящей Зимней универсиадой – 2019; обучение персонала правилам этикета, отработка правил этикета, свойственных мировым стандартам обслуживания в связи с предстоящей Зимней универсиадой – 2019; повышение оплаты труда с целью удержания сотрудников и привлечения высококвалифицированных сотрудников из других сфер; организация стажировок на других предприятиях гостиничной сферы; координация программ обучения учебных заведений с требованиями профессиональных стандартов гостиничной сферы, в частности внедрение в программы обучения работы с автоматизированными системами, повышение уровня владения студентами иностранными языками, увеличение продолжительности производственной практика до 4 месяцев в высокий период работы гостиничной сферы.

Финансовая выгода перехода на аутсорсинг для ООО «Уют» оценивается на уровне 320 306,3 рублей – порядка 27 тыс. руб. ежемесячно. Данные средства, сэкономленные от перехода на аутсорсинг, предлагается направить на развитие персонала: профессиональное обучение сотрудников.

Социальным эффектом от внедряемых мероприятий станет улучшение качественного состава персонала предприятия за счет повышения квалификации сотрудников; развитие персонала, повышение его ценности на рынке труда; повышение качества, предоставляемых услуг; повышение лояльности персонала к предприятию; повышение мотивации персонала; повышение привлекательности рабочих мест; снижение текучести кадров; снижение затрат на поиск новых сотрудников; удержание высококвалифицированных специалистов; сосредоточение на основных бизнес-процессах компании; повышение производительности труда; насыщение кадрового рынка специалистами необходимой квалификации, обладающими необходимыми компетенциями.

Внедрение разработанных мероприятий также позволит обеспечить реализацию Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2020 года, а также Концепции развития туристской индустрии в Красноярском крае и снизить количество факторов, сдерживающих развитие Красноярского края как в сфере малого бизнеса, так и в сфере туристской индустрии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: Учебное пособие / Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 349 с.
2. Патласов, О. Ю. Субъекты малого и среднего бизнеса: критерии, структура, финансовый механизм / О. Ю. Патласов, А. В. Гордусенко // Омский научный вестник. – 2011. – №6 (102). – С. 41-43.
3. Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264275683-en>.
4. Financing SMEs and Entrepreneurs 2017An OECD Scoreboard [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dx.doi.org/>.
5. United States. Financing SMEs and Entrepreneurs 2017 [Электронный ресурс]: An OECD Scoreboard, OECD Publishing, Paris. Режим доступа: http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2017-49-en.
6. SMEs and Entrepreneurship Policy in Canada [Электронный ресурс]. OECD Publishing, Paris. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273467-en>.
7. Key small business statistics June 2016. Innovation, Science and Economic Development Canada. Small Business Branch [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS-PSRPE_June-Juin_2016_eng.pdf/\\$FILE/KSBS-PSRPE_June-Juin_2016_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS-PSRPE_June-Juin_2016_eng.pdf/$FILE/KSBS-PSRPE_June-Juin_2016_eng.pdf).
8. United Kingdom. Financing SMEs and Entrepreneurs 2017 [Электронный ресурс]: An OECD Scoreboard, OECD Publishing, Paris. Режим доступа: http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2017-48-en.
9. 2016 SBA Fact Sheet – European Union [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ec.europa.eu/small-business>.
10. China (People's republic of). Financing SMEs and Entrepreneurs 2017 [Электронный ресурс]: An OECD Scoreboard, OECD Publishing, Paris. Режим доступа: http://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2017-17-en.
11. Финк, Т. А. Малый и средний бизнес: зарубежный опыт развития / Т. А. Финк // Молодой ученый. – 2012. - № 4. – С. 177-181.
12. White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan SME Life Cycle 2017. Continuity in the Next Generation. National Association of Trade Promotion for Small and Medium Enterprises.
13. Саркисян, Л. А. Возможности для развития малого и среднего бизнеса в России по примеру ряда зарубежных стран / Л. А. Саркисян, М. Д. Нефедов // Актуальные направления научных исследований: от теории к

практике : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 27 сент. 2015 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2015. – № 4 (6). – С. 286-287.

14. Кодолбенко, А. С. Малый и средний бизнес России в условиях кризиса / А. С. Кодолбенко, О. Н. Салманов // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XL междунар. студ. науч.-практ. конф. – Москва, 2016. – № 11(40). – С. 438-444.

15. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р ред. от 10.02.2017 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

16. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : разработан Министерством экономического развития Российской Федерации 30.04.2013 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

17. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : feder. закон «» от 24.07.2007 № 209-ФЗ последняя редакция // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

18. О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 последняя редакция // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

19. Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 02.06.2016 № 1083-р ред. от 08.12.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

20. Доклад о достигнутых результатах по улучшению условий ведения предпринимательской деятельности, развитию малого и среднего бизнеса и поддержке индивидуальной предпринимательской инициативы [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depmb/201728124>.

21. Кириллов, А. В. Международный опыт развития малого и среднего инновационного предпринимательства и возможности его применения в российской экономике : дис. канд. экон. наук : 08.00.14 / Кириллов Александр Викторович. – Москва, 2015. – 171 с.
22. Зоидов, К. Х. Особенности эволюции малого и среднего инновационного предпринимательства кризисной экономики в постсоветском пространстве : монография / К. Х. Зоидов, Е. В. Моргунов, К.В. Биджамова. – М.: ЦЭМИ РАН, 2009. -152 с.
23. Азимов, Т. А. Факторы развития малого бизнеса в Российской Федерации / Т. А. Азимов, Л.Ю. Безнощук // Экономика и бизнес: теория и практика – 2017. – Т. 2. №4. – С. 5-7.
24. Волкова, И. А. Современные проблемы малого и среднего бизнеса в России / И. А. Волкова, А. Ю. Попова // Концепт. – 2016. – Спецвыпуск № 04.
25. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru>.
26. Россия в цифрах. 2017: Крат.стат.сб./Росстат- М., Р76 2017 – 511 с.
27. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: стат.сб./ Росстат. - М., 2017 – 78 с.
28. Маслова, Н. В. Специфика инновационного управления персоналом в организациях малого бизнеса / Н. В. Маслова // Наука и бизнес: пути развития. Экономические науки. – Москва, 2014. – № 9 (39). – С. 33-39.
29. Сафарян, К. А. Вопросы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса / К. А. Сафарян, И. А. Мисинева // Актуальные проблемы права, экономики и управления. – Иркутск, 2015. – № 11. – С. 75-76.
30. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: стат.сб./ Росстат. - М., 2017 – 78 с.
31. Бородина, Ю. И. Санкции как возможность развития малого и среднего бизнеса в России / Ю. И. Бородина, И. А. Арефьев, С. С. Клюшников // Вопросы предпринимательства. Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление, 2016. – № 5 (72).
32. Кодолбенко, А. С. Малый и средний бизнес России в условиях кризиса / А. С. Кодолбенко, О. Н. Салманов // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XL междунар. студ. науч.-практ. конф. – Москва: Изд. «МЦНО». – 2016. – № 11 (40).
33. Основные показатели деятельности индивидуальных предпринимателей по отдельным видам экономической деятельности по

Красноярскому краю. Официальная статистика \ Красноярский край \ предпринимательство \ малое и среднее предпринимательство \ комплексная информация. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва. 25.07.2017.

34. Количество малых предприятий (включая микропредприятия) Красноярского края. Официальная статистика \ Красноярский край \ предпринимательство \ малое и среднее предпринимательство \ комплексная информация. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва. 25.07.2017.

35. Количество средних предприятий (включая территориально-обособленные подразделения) по 2016 г. [Электронный ресурс] // Государственная статистика ЕМИСС. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru>.

36. Малое и среднее предпринимательство в России. 2017: стат.сб./ Росстат. - М., 2017 – 78 с.

37. Малый бизнес большого края. Итоги сплошного наблюдения: стат. сб./ Красноярскстад. – Красноярск, 2017. – 103 с.

38. Численность работников, занятых в малом бизнесе [Электронный ресурс] // Государственная статистика ЕМИСС. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru>.

39. Малый бизнес большого края. Итоги сплошного наблюдения. Стат. Сб. / Красноярскстад. – Красноярск, 2017. – 103 с.

40. Ракитин, Н. А. Конкурентоспособность российского бизнеса / Н. А. Ракитин // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1 : Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология – 2014. – №2 (139).

41. Механизм управления персоналом [Электронный ресурс] // Practicum Group. – Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/stati/mehanizm-upravleniya-personalom>.

42. Щёкин, Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.

43. Горощенко, В. В. Разработка механизма управления предприятием на основе совершенствования кадровой политики / В. В. Горощенко, Я. В. Беседа // Научно-исследовательский журнал «Экономические исследования и разработки»: ДНТУ, 2017. – С. 56-68.

44. Савина, Ю.И. Организация и планирование производства /Ю. И. Савина // Учебно-методический комплекс дисциплины. – М.: МГУТУ, 2012. – 128 с.

45. Краснобаева, А. Современный менеджмент в структурах малого бизнеса / А. Краснобаева, С. Матинян // Актуальные вопросы инновационной экономики. – М, 2014. – № 7. – 92-97.
46. Маскаев, М. И. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации: дис. канд. эк. наук : 08.00.05 / Маскаев Мансур Ибрагимович. – Пенза, 2014. – 184 с.
47. Мазуренко, И. А. Механизм управления персоналом в условиях организационных изменений: автореф. дис. канд. эк. наук : 08.00.05 / Мазуренко Игорь Александрович. – Воронеж, 2009. – 18 с.
48. Гаммух, А. Формирование эффективного механизма управления персоналом горнодобывающих предприятий: автореф. дис. канд. эк. наук : 08.00.05 / Гаммух Абдессамад. – Москва, 2005. – 24 с.
49. Ермолаева, М. А. Управление персоналом в российском малом бизнесе / М. А. Ермолаева // Вестник молодых ученых и специалистов Самарского государственного университета. – Самара, 2014. – № 1. – С. 88-93.
50. Ковтунова, А. Н. Опыт малых и средних предприятий Японии по управлению качеством / А. Н. Ковтунова // Век качества. – 2012. – №3. – С. 32-35.
51. Чжунь, Линь Государственная поддержка малых и средних предприятий в Китае / Линь Чжунь // Беларусь и мировые экономические процессы: сборник научных статей. – 2008. - № 5 – 167 с.
52. Нова, Е. Отсутствие поощрений есть аналог наказания (в малом бизнесе США) / Е. Нова // Журнал «Управление персоналом». – 2017. – № 1. – С. 57.
53. Орешко, К. С. Факторы роста малого и среднего бизнеса в странах Скандинавии (Дания, Норвегия, Финляндия, Швеция) / К. С. Орешко // Российский внешнеэкономический вестник. – М., 2007. – № 7. – С. 33-44.
54. Бизнес в Сингапуре [Электронный ресурс] // OpenBusiness. – Режим доступа: https://www.openbusiness.ru/html_euro/singapur_open2.htm.
55. SME and Entrepreneurship Policy in Canada [Электронный ресурс]. OECD Publishing, Paris. Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.1787/20780990>.
56. ACTA UNIVERSITATIS. Series: Economics and Organization Vol. 10, No 3, 2013, pp. 301 – 315. Review paper HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: CONCEPTUAL FRAMEWORK. Branka Zolak Poljašević, Saša Petković Faculty of Economics, University of Banja Luka, Bosnia and Herzegovina.
57. Мусоян, В. А. Гостиничный бизнес в россии: особенности и модели карьерного роста и развития / В. А. Мусоян, Е. Л. Сысова // Экономика и

современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СиБАК, 2015. – № 9(52).

58. Гостиничная отрасль испытывает дефицит кадров. //Деловой журнал «Современный Отель». – 2014. – № 12 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?num=10500>.

59. Костикова Н.В., Горячева Е.Л. Актуальные проблемы подготовки специалистов в области индустрии гостеприимства / Международный туризм и спорт: материалы II Всероссийской научно- практической конференции с международным участием / под ред. к.п.н., зав.кафедрой туризма и сервиса ФГБОУ ВПО «РГУФКСМиТ» Ю.В. Жилковой. – ФГБОУ ВПО «РГУФКСМиТ», 2014 г. – М., 2014. – С. 56-57

60. Кузьмина Т.И, Мандрик Н.В. Аутсорсинг как фактор инновационного развития предприятия: тенденции и перспективы использования в РФ и за рубежом / Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации 2/2014 / Материалы Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства». – М.: «Научный консультант», 2014. – С. 139-143.

61. Ханмурзина З.Р., Попова Е.С. Аутсорсинг в России и за рубежом / Электронный научный журнал № 11 -2(14). 2016. – С. 227-232.

62. The 2018 Global Outsourcing 100 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4987>.

63. Гурков И.Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.С. Гольдберг, З.Б. Саидов // Мир России. – 2009. – № 3. – С. 132–150.

64. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 05.02.2018. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

65. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]: монография / М.Ю. Дикусарова, М.Г. Масилова, Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 240 с.

66. Канин, Л. Организационные особенности системы управления человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе Китая : дис. канд. социол. наук : 22.00.08 / Лян Канин. – Москва, 2010. – 209 с.

67. Мусоян, В. А. Гостиничный бизнес в россии: особенности и модели карьерного роста и развития / В. А. Мусоян, Е. Л. Сысова // Экономика и

современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СиБАК, 2015. – № 9(52).

68. Гостиничная отрасль испытывает дефицит кадров. //Деловой журнал «Современный Отель». – 2014. – № 12 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - URL: <http://www.hotelexecutive.ru/article.php?numn=10500>.

69. Костикова Н.В., Горячева Е.Л. Актуальные проблемы подготовки специалистов в области индустрии гостеприимства / Международный туризм и спорт: материалы II Всероссийской научно- практической конференции с международным участием / под ред. к.п.н., зав.кафедрой туризма и сервиса ФГБОУ ВПО «РГУФКСМиТ» Ю.В. Жилковой. – ФГБОУ ВПО «РГУФКСМиТ», 2014 г. – М., 2014. – С. 56-57

70. Услуги гостеприимства стандартизируют [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hotelexecutive.ru/publ.php?numn=7224>.

71. Добрикова Е. Переходим на аутсорсинг: как избежать ошибок при оформлении договора / Е. Добрикова // Гарант. Ру. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/638815/#ixzz5InyxewWF>.

72. Назарова, В. В. Оценка эффективности системы аутсорсинга на предприятии / В. В. Назарова, Д. А. Юрьева // Вестник НГУЭУ. – Новосибирск, 2014. – № 3. – С. 193-208.

73. Кузьмина, Т. И Аутсорсинг как фактор инновационного развития предприятия: тенденции и перспективы использования в РФ и за рубежом / Т. И. Кузьмина, Н. В. Мандрик // Экономические аспекты развития российской индустрии в условиях глобализации 2/2014 / Материалы Международной научно-практической конференции кафедры «Экономика и организация производства». – М.: «Научный консультант», 2014. – С. 139-143.

74. Кочетков, Д. М. Аутсорсинг: глобальные тенденции и российские перспективы / Д. М. Кочетков // Устойчивое развитие российских регионов: экономическая политика в условиях внешних и внутренних шоков : сборник материалов XII международной научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 17-18 апреля 2015 г. — Екатеринбург : [УрФУ], 2015. — С. 148-169.

75. Ефимычев, Ю. И. Диверсификация как способ повышения производительности труда и эффективности производства / Ю. И. Ефимычев, Н. А. Морозова, А. С. Удалов // Вестник ННГУ, 2007. – №3.

76. Косарева, П. В. Проблемы текучести персонала на предприятиях малого бизнеса // Бизнес-образование в экономике знаний, 2016. – №2 (4).

77. Опрос предприятий малого и среднего бизнеса Красноярского края по вопросу управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://docs.google.com/forms/d/1n8P7r2TLoyX303OtmaAluhvodhJBMzFGbzOC_hXPIo-M/viewform?edit_requested=true.

78. Красноярск станет столицей Универсиады / Пресс-служба Законодательного Собрания Красноярского края. Пресс-релиз № 396 (7019). – 2013.

79. Каячев, Г. Ф. Всемирная зимняя Универсиада-2019 в Красноярске как способ развития социального капитала / Г. Ф. Каячев // «Общество и непрерывное благополучие человека» Сб. науч. тр. Международного научного симпозиума «Общество и непрерывное благополучие человека». Национальный исследовательский Томский политехнический университет. 2014. С. 210–213.

80. Оценка качества туристических услуг и потребительских предпочтений в сфере туризма на территории Красноярского края. Аналитический отчет. Исследовательский холдинг Romir. Красноярск. 2012 г. <http://visitsiberia.info/oprosy-i-issledovaniya>.

81. Гостиница «Уют» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hotelyut.ru>.

82. Туристская деятельность [Текст]: учебное пособие / Т.В. Шевцова и др. - Шахты: изд-во ГОУ ВПО "ЮРГУЭС", 2010. - 352 с.

83. ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст]/ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. - Взамен ГОСТ Р 51185-98; введ. 2009.07.0 - М.: Стандаринформ, 2009. - 7, [3] с.

84. ГОСТ Р 51185-2014 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования. <http://docs.cntd.ru/document/1200114767>.

85. Коллективные средства размещения [Электронный ресурс] : федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

86. Коллективные средства размещения [Электронный ресурс] : федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.

87. ООО «УЮТ». Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств. <https://egrul.nalog.ru>.

88. Бурова, И. Ю. Инновационные методы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса / И. Ю. Бурова // Наука, техника и образование, 2014. – № 1 (1). – С. 76-78.

89. О внесение изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части повышения минимального размера оплаты

труда до прожиточного минимума трудоспособного населения [Электронный ресурс] : федер. закон от 28.12.2017 № 421-ФЗ ред. последняя редакция // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

90. По ходатайству Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации об официальном разъяснении Постановления Конституционного Суда Российской Федерации от 7 декабря 2017 года N 38-П [Электронный ресурс] : определение Конституционного Суда РФ от 27.02.2018 N 252-О-Р // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

91. Ходакова, Н. Н. Организация привлечения персонала в малые предприятия и инструменты кадровой работы / Н. Н. Ходакова // УЭкС, 2011. – №36.

92. Власть должна стимулировать не только деловой туризм [Электронный ресурс] : Континент Сибирь. Режим доступа - <https://ksonline.ru/312532/vlast-dolzhna-stimulirovat-ne-tolko-delovoj-turizm/>.

93. Давыдкин, Е. В. Оценка эффективности передачи бизнес-процесса на аутсорсинг / Е. В. Давыдкин, Д. М. Назаров // Известия УрГЭУ, 2011. – №4 (36).

94. Сивакс, А. Н. Краудсорсинг как способ оптимизации функционирования предприятий / А. Н. Сивакс // Интернет-журнал Науковедение, 2015. – №1 (26).

95. Кощеева, Н. А. Программа развития персонала коммерческого предприятия / Н. А. Кощеева // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право», 2006. – №2.

96. Вайсблат, Б. И. Обоснование перехода на аутсорсинг для розничной торговой сети в условиях риска / Б. И. Вайсблат, Ю. В. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика, 2012. – №17.

97. Оптовая база «Милый дом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://милдом.рф/bythimiya_optom/.

98. Клининговая компания «Клевер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://klever-cleaning.ru/prajs-list.html>.

99. Назарова, В. В. Оценка эффективности системы аутсорсинга на предприятии / В. В. Назарова, Д. А. Юрьева // Вестник НГУЭУ. – Новосибирск, 2014. – № 3. – С. 193-208.

100. Вайсблат, Б. И. Обоснование перехода на аутсорсинг для розничной торговой сети в условиях риска / Б. И. Вайсблат, Ю. В. Кузнецова // Экономический анализ: теория и практика, 2012. – №17.

101. Центр дополнительного образования Сибирского федерального университета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu.sfu-kras.ru/node/4577>.

102. Центр кадровых компетенций ОАО «Гостиница Красноярск» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hotelkrs.ru>.

103. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года [Электронный ресурс] : распоряжение Губернатора Красноярского края от 26.04.2016 № 204-рг // Официальный интернет-портал правовой информации «Красноярский край». – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/doc/31857>.

104. Концепция развития туристской индустрии в Красноярском крае [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Красноярского края от 27.12.2016 № 1174-р // Официальный интернет-портал правовой информации «Красноярский край». – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/docs/0/doc/39129>.

105. Кочетков, Д. М. Аутсорсинг: глобальные тенденции и российские перспективы / Д. М. Кочетков // Устойчивое развитие российских регионов: экономическая политика в условиях внешних и внутренних шоков : сборник материалов XII международной научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 17-18 апреля 2015 г. — Екатеринбург : [УрФУ], 2015. — С. 148-169.

106. Ефимычев, Ю. И. Диверсификация как способ повышения производительности труда и эффективности производства / Ю. И. Ефимычев, Н. А. Морозова, А. С. Удалов // Вестник ННГУ, 2007. – №3.

107. Косарева, П. В. Проблемы текучести персонала на предприятиях малого бизнеса // Бизнес-образование в экономике знаний, 2016. – №2 (4).

108. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]: монография / М.Ю. Дикусарова, М.Г. Масилова, Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2015. – 240 с.

109. Каннин, Л. Организационные особенности системы управления человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе Китая : дис. канд. социол. наук : 22.00.08 / Лян Канин. – Москва, 2010. – 209 с.

110. Мусоян, В. А. Гостиничный бизнес в россии: особенности и модели карьерного роста и развития / В. А. Мусоян, Е. Л. Сысова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIII междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2015. – № 9(52).

111. Горощенко, В. В. Разработка механизма управления предприятием на основе совершенствования кадровой политики / В. В. Горощенко, Я. В. Беседа // Научно-исследовательский журнал «Экономические исследования и разработки»: ДНТУ, 2017. – С. 56-68.
112. Савина, Ю.И. Организация и планирование производства /Ю. И. Савина // Учебно-методический комплекс дисциплины. – М.: МГУТУ, 2012. – 128 с.
113. Краснобаева, А. Современный менеджмент в структурах малого бизнеса / А. Краснобаева, С. Матинян // Актуальные вопросы инновационной экономики. – М, 2014. – № 7. – 92-97.
114. Маскаев, М. И. Система и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации: дис. канд. эк. наук : 08.00.05 / Маскаев Мансур Ибрагимович. – Пенза, 2014. – 184 с.
115. Мазуренко, И. А. Механизм управления персоналом в условиях организационных изменений: автореф. дис. канд. эк. наук : 08.00.05 / Мазуренко Игорь Александрович. – Воронеж, 2009. – 18 с.
116. Гаммух, А. Формирование эффективного механизма управления персоналом горнодобывающих предприятий: автореф. дис. канд. эк. наук : 08.00.05 / Гаммух Абдессамад. – Москва, 2005. – 24 с.
117. Ермолаева, М. А. Управление персоналом в российском малом бизнесе / М. А. Ермолаева // Вестник молодых ученых и специалистов Самарского государственного университета. – Самара, 2014. – № 1. – С. 88-93.
118. Ковтунова, А. Н. Опыт малых и средних предприятий Японии по управлению качеством / А. Н. Ковтунова // Век качества. – 2012. – №3. – С. 32-35.
119. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года [Электронный ресурс] : распоряжение Губернатора Красноярского края от 26.04.2016 № 204-р // Официальный интернет-портал правовой информации «Красноярский край». – Режим доступа: <http://zakon.krskstate.ru/doc/31857>.
120. Концепция развития туристской индустрии в Красноярском крае [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Красноярского края от 27.12.2016 № 1174-р // Официальный интернет-портал правовой информации «Красноярский край». – Режим доступа: <http://www.krskstate.ru/docs/0/doc/39129>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Уют»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Программа развития персонала ООО «Уют»

УТВЕРЖДАЮ
Директор ООО «УЮТ»

подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 ____ г.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «УЮТ»

на 2018-2019 годы

Красноярск 2018

1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Гостиница «Уют» расположена в центре города Красноярска и располагает 94 номерами на 148 мест различной категории: от эконом до люкс. Целевая аудитория гостиницы ООО «Уют»: бизнесмены, семьи с детьми, молодые пары без детей, путешественники, туристы. Клиентов привлекает удобное расположение гостиницы в самом центре города.

Основным видом деятельности организации является предоставление услуг по размещению гостей на временное проживание в гостинице.

Общее управление ООО «УЮТ» осуществляется директором. Функциональные обязанности сотрудников ООО «УЮТ» определяются и регламентируются соответствующими должностными инструкциями. Численность работников ООО «УЮТ» по состоянию на 01.01.2018 г. составила 20 человек. Организационная структура персонала представлена на рисунке 1.

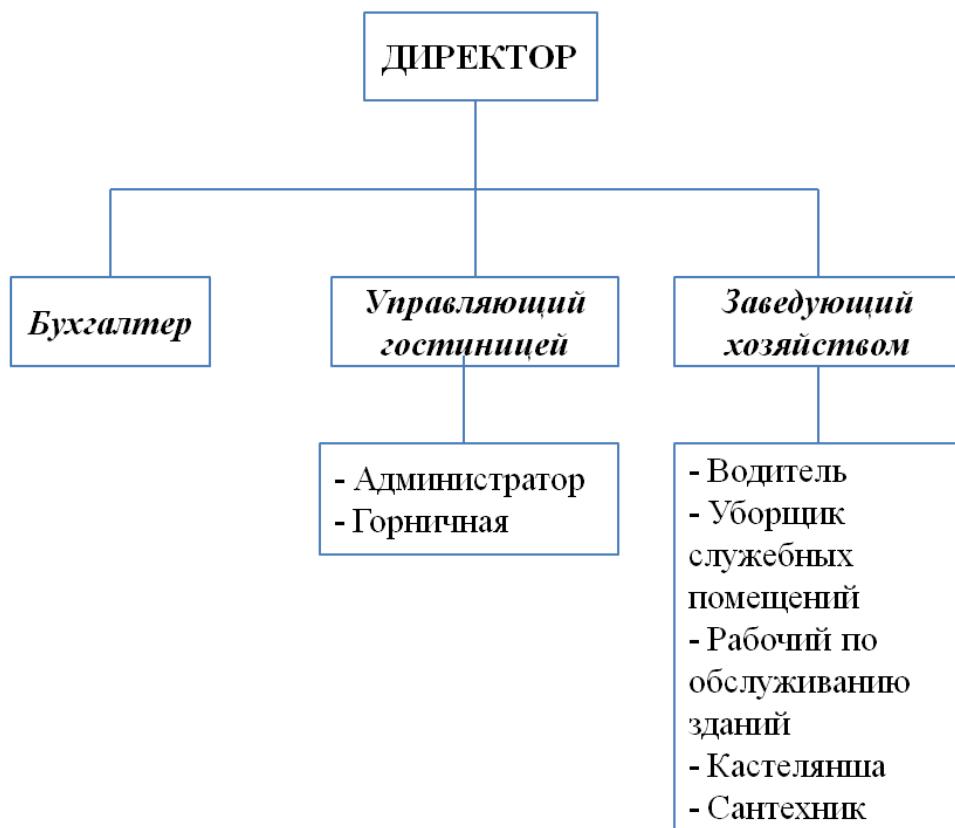


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Уют»

Анализ сильных и слабых сторон гостиницы, а также внешние возможности и угрозы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «Уют»

<u>Внешняя среда</u> <u>Внутренняя среда</u>	<u>Внешние возможности</u>	<u>Внешние угрозы</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Банкротство конкурентов; - Увеличение спроса за счет притока туристов (Универсиада-2019); - Увеличение количества массовых мероприятий на территории региона (спортивных, культурных, политических, экономических и пр.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Появление новых конкурентов; - Увеличение налогов; - Увеличение минимального размера оплаты труда; - Временное отсутствие инфраструктуры (ремонт дорог).
<u>Сильные стороны</u>	<u>«Сила и возможности»</u>	<u>«Сила и угрозы»</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Расположение в центре города; - Широкий спектр услуг; - Долгое время работы, позволившее зарекомендоватьсья на рынке гостиничных услуг. 	<p>За счет проведения на территории города и региона массовых мероприятий различного характера увеличивается приток клиентов гостиницы, выгодное расположение и широкий спектр услуг преимущественно выделяют гостиницу, а давнее присутствие на рынке гостиничных услуг позволяет не сомневаться в конкурентоспособности предприятия. Банкротство конкурентов позволит увеличить приток клиентов и стать лидером среди коллективных средств размещения в своем сегменте. Увеличение прибыли.</p>	<p>Широкий спектр услуг и выгодное расположение гостиницы не создает угрозы для снижения конкурентоспособности. Удачное месторасположение, даже несмотря на искусственно созданные затруднения, позволяет без проблем добраться до любой точки города. Все значимые объекты расположены в пешей доступности от гостиницы. Долгое время работы гостиницы является преимуществом для гостиницы среди новых конкурентов.</p>
<u>Слабые стороны</u>	<u>«Слабость и возможности»</u>	<u>«Слабость и угрозы»</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Стоимость услуг выше, чем у конкурентов; - Маленький штат сотрудников; - Высокие затраты на персонал; - Традиционные методы управления персоналом на предприятии; - Отсутствие собственного уникального узнаваемого имиджа. 	<p>При снижении количества конкурентов, притока туристов и увеличения количества мероприятий на территории края увеличится количество клиентов, чем больше клиентов будет знать о гостинице, тем более узнаваемой и популярной она станет.</p> <p>Приток клиентов повлечет за собой расширение штата сотрудников, в связи с чем при высоких издержках на персонал, потребуется пересмотреть существующую систему управления персоналом на предприятии.</p>	<p>Переход клиентов к более выгодным гостиницам данного сегмента. Без собственного уникального стиля гостиница теряется на фоне остальных. Старые методы управления предприятием не позволяют организации идти в ногу со временем и преимущественно выделяться на рынке гостиничных услуг. При высоких издержках на персонал гостинице может грозить банкротство. При резком росте числа клиентов возможна перенагрузка персонала из-за нехватки трудовых ресурсов.</p>

Стратегическими целями ООО «Уют» является:
обеспечение роста продаж;
поиск новых сегментов реализации услуг – поиск новых категорий клиентов;
увеличение доли рынка – захват доли конкурентов на рынке при минимальных затратах;
привлечение на взаимовыгодных условиях новых партнеров.

Разработка Программы развития персонала будет способствовать формированию и укреплению имиджа предприятия, включающего повышение престижа гостиницы, ее репутации, известности, а также позволит повысить лояльность клиентов и конкурентоспособность на рынке гостиничных услуг.

2. ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Обеспечение постоянного развития персонала в соответствии со стратегическими целями предприятия и потребностью работников в профессиональном росте.

3. ПОЛОЖЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Основные мероприятия Программы включают в себя:
повышение квалификации (компетентности) персонала, в частности руководящего состава в области менеджмента, финансов, маркетинга, управления персоналом и др.;
обучение персонала владению иностранными языками и знанию различных национальных культур в связи с предстоящей Зимней универсиадой – 2019;
обучение персонала правилам этикета, отработка правил этикета, свойственных мировым стандартам обслуживания в связи с предстоящей Зимней универсиадой – 2019;
организация стажировок на других предприятиях гостиничной сферы;
координация программ обучения учебных заведений с требованиями профессиональных стандартов гостиничной сферы;
повышение длительности работы сотрудников на предприятии (не менее 5 лет);
повышение оплаты труда с целью удержания сотрудников и привлечения высококвалифицированных сотрудников из других сфер.

4. ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

№	Направления развития персонала	Мероприятия в сфере кадрового управления	Ответственный	Срок	Требуемые ресурсы
1	Повышение квалификации (компетентности) персонала	Проведение анкетирования / аттестации персонала с целью выявления соответствия / несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой должности	Управляющий гостиницей	Ежегодно, один раз в год (не в высокий сезон)	Анкета / тест на выявление фактического уровня образования и квалификации работника
2		По итогам анкетирования / аттестации работников определение перечня тем, по которым требуется дополнительная подготовка работников	Управляющий гостиницей	Ежегодно, один раз в год (не в высокий сезон)	
3		Подбор необходимых программ обучения для работников с учетом тем, по которым требуется дополнительная подготовка персонала, с учетом стоимости обучения, с учетом требований рынка	Директор	По мере необходимости прохождения обучения	Интернет, справочные бюллетени о программах дополнительного образования, повышении квалификации
4		Прохождение обучения работниками	Управляющий гостиницей	Раз в четыре года (не в высокий сезон)	Оплата обучения
5	Увеличение числа сотрудников, владеющих иностранными языками	Обучение/совершенствование навыков владения английским/немецким языками в сфере обслуживания	Директор	Ежегодно, один раз в год (за один месяц до начала высокого сезона)	Оплата обучения
6	Обучение персонала правилам этикета, отработка правил этикета	Прохождение директором/управляющим обучения в сфере гостиничного сервиса и этикета	Директор/Управляющий гостиницей	Раз в три года (не в высокий сезон)	Оплата обучения
7		Трансляция изученной информации и полученного опыта сотрудникам гостиницы	Директор/Управляющий гостиницей	По мере прохождения обучения	
8	Организация стажировок на других предприятиях гостиничной сферы	Заключение договора о прохождении стажировок персонала с гостиницами-партнерами	Директор	Единовременно	Форма договора о прохождении стажировок, информация о гостиницах, готовых принять сторонних работников

					гостиничной сферы на стажировку с целью обмена опытом и изучения лучших практик на бесплатной основе
9		Организация прохождения стажировок персонала у предприятий-партнеров	Директор, Управляющий гостиницей	Раз в три года (не в высокий сезон)	
10	Координация программ обучения учебных заведений с требованиями профессиональных стандартов гостиничной сферы	Изучение существующих программ обучения в учебных заведениях г. Красноярска на предмет соответствия профессиональным стандартам	Директор		Программы обучения по направлениям гостиничной индустрии в учебных заведениях г. Красноярска
11		Инициирование корректировки программ обучения в учебных заведениях в части внедрения практикоориентированного подхода в обучении, изучения автоматизированных систем, действующих на предприятиях гостиничной сферы, увеличения продолжительности производственной практики до 3 месяцев в высокий период	Директор		Контакты лиц, ответственных за внесение изменений в программы обучения учебных заведений
12	Корректировка системы оплаты труда персонала	Введение надбавки за стаж работы на предприятии. Разработка критериев начисления надбавки	Директор, бухгалтер	Единовременно	Средства на увеличение ФОТ
13		Введение надбавки за высокую квалификацию, в т.ч. знание нескольких иностранных языков. Разработка критериев начисления надбавки	Директор, бухгалтер	Единовременно	Средства на увеличение ФОТ

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Программа развития персонала подлежит ежегодной актуализации. Дополнения и изменения в Программу вносятся по согласованию с директором ООО «Уют». Ответственным за реализацию программы является директор ООО «Уют».

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
Бурменко Р.Р. Бурменко
подпись

« 20 июня 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Механизмы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса
с учетом зарубежного опыта

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.12 Международный бизнес

Научный руководитель М.Ю. Зданович
доцент кафедры ЭМБГМК
подпись, дата

Выпускник А.А. Нагаева
подпись, дата

Рецензент О.Я. Ведерникова
канд. экон. наук
подпись, дата

Нормоконтролер О.Е. Горячева
подпись, дата

Красноярск 2018

Студенту Нагаевой Анастасии Алексеевне

Группа ПЭ 16-03 М Направление 38.04.02.12 « Международный бизнес »

Тема магистерской работы: «Механизмы управления персоналом на предприятиях малого бизнеса с учетом зарубежного опыта»

Утверждена приказом по университету: №16936/с от 08.12.2016 г.

Руководитель ВКР: Зданович М. Ю., доцент кафедры «ЭМБГМК».

Исходные данные для ВКР: практические материалы, собранные за время производственной и преддипломной практики; аналитические отчеты, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях.

Перечень разделов ВКР:

1 Теоретические аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе.

2 Исследование механизмов управления персоналом на предприятиях малого бизнеса на международном, федеральном и региональном уровнях.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию механизмов управления персоналом на предприятии малого бизнеса с учетом зарубежного опыта.

Руководитель ВКР

М.Ю. Зданович

Задание принял к исполнению

А.А. Нагаева

« 12 » 12 2018 г.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и международный бизнес горно-металлургического
комплекса»

УТВЕРЖДАЮ

И.о заведующего кафедрой

Бурменко Р.Р.Бурменко
«14» 12 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской работы